

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Prevence krizí vybraného podnikatelského subjektu

The Crisis Prevention of Selected Business Unit

Student:

Bc. Gabriela Doová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Gabriela Doová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Prevence krizí vybraného podnikatelského subjektu**
The Crisis Prevention of Selected Business Unit

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska krizového managementu podniku
3. Analýza podniku vybraného pro stanovení krizového profilu
4. Krizový profil a doporučení pro zásady prevence krizí daného podniku
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0.

MIKUŠOVÁ, Marie. *Crisis management. Review of interdisciplinary approaches to crisis and crisis management*. Saarbrücken: Lambert Academic, 2012. ISBN 978-3-8476-4870-2.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marie Mikušová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



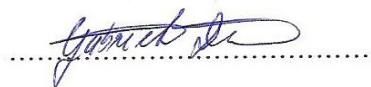
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení studenta

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 14. 7. 2014



Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Marii Mikušové, Ph.D. za užitečné rady a vedení při zpracování diplomové práce.

Děkuji také panu JUDr. Aleši Mikovi za zpřístupnění potřebných informací a za odborné připomínky pro vypracování praktické části diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska krizového managementu podniku.....	7
2.1	Krise a její působení na podnik	8
2.2	Druhy krizí.....	12
2.3	Podniková krize	14
2.4	Krizový management.....	16
2.5	Riziko a neúspěch v podnikání	22
2.6	Metody pro analýzu firmy	25
2.6.1	Krizová matice	25
2.6.2	Ohniska krize.....	26
2.7	Analýza vnějšího prostředí	26
2.7.1	PEST analýza	26
2.7.2	Porterův model konkurenčního prostředí.....	27
2.8	Analýza vnitřního prostředí	29
2.8.1	SWOT analýza	29
2.8.2	Finanční Analýza.....	31
3	Analýza podniku vybraného pro stanovení krizového profilu.....	37
3.1	Historie výtahů	37
3.2	Obecná charakteristika společnosti	38
3.3	Charakteristika produktů	40
3.4	Organizační struktura	42
3.5	Ekonomické výsledky.....	43
4	Krizový profil a doporučení pro zásady prevence krizí daného podniku	45
4.1	Analýza vnějšího prostředí	45
4.1.1	PEST analýza společnosti Liftcomp a.s.	45
4.1.2	Porterova analýza konkurenčního prostředí	51
4.2	Analýza vnitřního okolí	55
4.2.1	Finanční analýza.....	55
4.2.2	SWOT analýza	61
4.2.3	SWOT matice.....	67
4.3	Potencionální ohniska krize.....	67

4.4	Analýza stupně ohrožení	69
4.4.1	Krizová ohniska.....	69
4.4.2	Krizové plány a scénáře	74
4.5	Doporučení pro zásady prevence krizí daného podniku.....	81
5	Závěr	84
	Seznam použité literatury	86
	Seznam zkratk	89
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

V dnešní době se mnoho firem potýká s nestabilitou a s problémy, které mohou být vyvolány různými faktory. Některé z těchto problémů jsou pouze ojedinělé a situační. Pokud se však ve firmě začínají objevovat problémy vážnější či opakované, které již mají výrazný vliv a významný dopad na firmu, je situace vážná a firemní management by měl jednat o změnách. Změny v prostředí, vývoj globalizace a působení krize jsou v poslední době často diskutovanými otázkami. Firmám je čím dál více zdůrazňováno krizové řízení v komplexním pojetí. Společnosti začínají chápat, že je nezbytné průběžně se připravovat na hrozící nebezpečí a preventivně minimalizovat negativní jevy působící na firmu.

Diplomová práce je zaměřena na krizový profil organizace a krizová ohniska, které mohou firmu ovlivnit. Krizový profil organizace bude analyzován pomocí přesných metod. Výsledkem analýzy bude zjištění krizových faktorů, která mají nebo mohou mít zásadní vliv na podnik.

Cílem diplomové práce je najít potencionální ohniska krize, která mohou ohrozit fungování vybraného podniku a stanovit vhodná opatření pro jejich prevenci.

Vybraným podnikem je společnost Liftcomp a.s., jehož podnikatelskou činností je výroba a montáž výtahů, výtahových komponentů a zvedacích plošin včetně všech doprovodných služeb. Společnost Liftcomp a.s. má dlouholetou historii a hlavní sídlo této firmy se nachází v Ostravě.

V teoretické části bude obsažen popis teoretických východisek vybraného tématu se zaměřením na krize a jejich řízení a také na metody zhodnocení prostředí společnosti. Na význam krize a její působení v odvětví podnikání v současné době. Dále budou uvedeny metody pro zhodnocení a analýzu firmy se zaměřením na krizovou matici a ohniska krize. Do této části bude zahrnuta PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, finanční analýza a SWOT analýza.

V další části bude představen podnik a charakterizována jeho činnost. Tato část bude obsahovat informace o vývoji výtahového průmyslu, představení a popis akciové společnosti Liftcomp a.s. včetně všech jejích nabízených služeb.

Praktická část diplomové práce bude zaměřena na analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Na základě těchto analýz a jejich vyhodnocení budou vybrána potencionální

ohniska krize. Dále budou tato ohniska vyhodnocována dle pravděpodobnosti vzniku a účinku na podnik a zanesena do krizové matice. V souladu se zhodnocením krizových rizik podle předem stanovených kritérií budou navrženy krizové plány a scénáře pro konkrétní ohniska.

Veškerá data využívaná v diplomové práci jsou získaná z primárních a sekundárních zdrojů a bude provedena jejich analýza, komparace a syntéza. V závěru této práce budou uvedeny výsledky a doporučení společnosti Liftcomp a.s., které by bylo vhodné použít pro prevenci krizí a zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

2 Teoretická východiska krizového managementu podniku

Firmy se během své životnosti potýkají s problémy, které mají různě silný vliv na jejich podnikání. Každá firma reaguje na vlivy jiným způsobem a také každý vliv působí různě velkou silou. Krizové řízení firem je nástrojem, který firmám umožní překonat krizové stavy a to už od raného rozpoznání až k odstranění nežádoucích výsledků.

Ve 21. století se manažeři firem potýkají s různými faktory, které ovlivňují podnikání a to jak z vnějšího tak i z vnitřního prostředí. Mezi faktory vnějšího prostředí může patřit globalizace trhů, změny v odbytů výrobků, rostoucí konkurence, vývoj technologie, rostoucí ceny vstupních faktorů, rozvoj mezinárodní spolupráce a také globální ekonomické krize.

Ekonomické, hospodářské či finanční krize mají negativní dopad na celou společnost v podobě nezaměstnanosti, poklesu reálného produktu, ztráty důvěry ve finanční systém a mnohých dalších důsledků. I přesto mnoho ekonomů tvrdí, že ekonomická krize nemusí mít pouze záporné dopady. Příkladem může být eliminace nevykonných a slabých jednotek v období recese, které snižují produktivitu ekonomiky.

Současná ekonomická krize je považována za velmi specifickou a to hned z několika důvodů. Jedním z hlavních důvodů je působení různých vlivů různě velkou silou a jejich propojení. Na počátku došlo k pádu burz na americkém trhu a jako lavina se tento jev projevil na všech trzích, s postupným přechodem krize do finanční ekonomiky. Vystrašení a nedůvěřiví klienti začali v obrovském počtu vybírat své úspory a tím podlomili celý finanční sektor. Při tomto obrovském náporu nebylo možné okamžitě zajistit dostatečné disponibilní prostředky, což mělo za následek vznik řetězového pádu bank. Nedostatečná likvidita, kterou nedokázal pokrýt federální rezervní systém, pak rozvinula pád celé americké ekonomiky. Následný vliv a působení na další ekonomické sektory a země způsobilo vývoj hospodářské krize globálních rozměrů.

Tato krize byla očekávána několik let předem, mnozí experti předpovídali její příchod, avšak bohužel nebyla nasazena žádná preventivní opatření. Vliv na to mělo především různorodé zpomalení bez náznaků výraznějších potíží, které zmizely ihned díky růstovým tendencím, a proto každý považoval tento jev za normální výkyv ekonomiky. Dlouhodobý nepravdivý stav vedl k určitému soustavnému podceňování rizik, a tím i k podcenění vzniku možné krize. Když už krize nastala, nikdo nedokázal okamžitě reagovat na tento nový typ krize. První dostatečné reakce se objevily až v období, kdy se krize usadila v srdci světové

ekonomiky. Projevila se v novém směru a z hlediska podniků změnila tato globální ekonomická krize svět.

Krize měla a má dopady na veškeré odvětví podnikání a především na odvětví průmyslu. Ve vývoji průmyslu byl zaznamenán obrovský propad a je považován za nesporně největší snížení průmyslové výroby v dosavadních dějinách samostatné České republiky. Podniky by měly být opatrné v posuzování současné krize a v žádném případě by neměli předpovídat vývoj krize pouze na základě krátkodobých trendů, vždy je nutné sledovat celkový vývoj. Také je nutné si uvědomit, zda je chování krize více jako standardní období recese nebo se spíše jedná o strukturální nerovnováhu způsobenou většinou státními zásahy. Pokud se jedná o standardní období recese, lze očekávat relativně rychlé ozdravení ekonomiky. Ve druhém případě, kdy je krize způsobena různými zásahy a jedná se o strukturální nerovnováhu, lze očekávat, že samotný pokles bude nahrazen poměrně dlouhým obdobím stagnace. Vývoj v jednotlivých odvětvích je diametrální, krize však je a bude dlouhodobou záležitostí a není možné počítat s rychlým odezněním (Kislingerová, 2010).

2.1 Krize a její působení na podnik

Slovo krize má původ již ve starověkém Řecku ve slově „krino“, které znamená vybírat, rozhodovat posuzovat či měřit mezi dvěma opačnými variantami.

Krize je pojem používaný v mnoha vědních disciplínách a nemá jednotnou charakteristiku. V podnikovém pojetí lze krizi chápat jako vrcholový bod obratu, v němž se rozhoduje o vývoji podnikové situace. Krize může zasáhnout jakýkoli subjekt bez ohledu na jeho velikost, organizační strukturu či jiné vlastnosti. Může být také chápána v mnoha významech, avšak v této práci se především zaměříme na podnikovou a ekonomickou krizi, která má přímý vliv na podnikání a podnikatele (Zuzák, Königová, 2009).

Na konci 20. století se stává krize velmi frekventovanou hrozbou. Krize se už neobjevují tam, kde se objevovaly dříve. Mnoho z nich je způsobeno lidmi prostřednictvím jejich pracovních rozhodnutí, technologickými obtížnostmi nebo vnějšími vlivy a mnohdy také spojením několika faktorů. Mnoho definic uvádí, že jsou krize nevyhnutelně negativní, ale krize mohou mít také pozitivní význam, například jako příležitost pro stakeholdery. Díky krizím se nám často otevírají nové možnosti a vzniká prostor pro vytváření inovací (Mikušová, 2012).

Definice krize

Krize jsou situace rozvratu požadující okamžité rozhodování a vedení akcí k reorganizaci nového systému (Mikušová, 2012).

Coombs (2007) vidí krizi podle hlavních bodů nalezených v různých diskuzích o tom co je krize. Krize je definována jako významná hrozba pro operace, které mohou mít negativní důsledky, pokud s ní není správně zacházeno. V krizovém řízení je hrozbou potencionální poškození. Krize může působit na organizaci, zainteresované strany a na odvětví. Krize může vytvořit tři související hrozby: ohrožení veřejné bezpečnosti, finanční ztráty a ztráty reputace. Některé krize, jako například průmyslové havárie a poškození výrobku mohou mít za následek zranění nebo i v horším případě ztráty na životech. Krize vytváří finanční ztráty, přerušení činnosti, vytváří ztrátu podílu na trhu/kupních záměrů nebo jsou s ní spojeny dlouhé soudní spory.

Znaky krize

Dle Hála (2008) existují tyto **znaky krize**:

- krize je vždy spjata s nějakou hrozbou (z vnějšího či vnitřního prostředí),
- působí zde výrazná emocionální a mentální zátěž, která vytváří napětí mezi zainteresovanými osobami,
- krize jsou obtížně předvídatelné a nejsou časté, díky tomu mohou vyvolávat určité bariéry v připravenosti,
- ve většině případů mají krize sociální dopady a jsou „vícerozměrné“,
- krize jsou zvladatelné a z hlediska řízení je jejich řešení bezprostřední a naléhavé,
- rozhodování v krizi je často uskutečňováno na základě neurčitých, neúplných nebo konfliktních informací.

Dle Mikušové (2012) jsou zdrojem potencionálních krizí slabá místa. Každá organizace by měla mapovat svá „minová pole“. Organizace mohou upadnout do nebezpečí krize využíváním pochybných procedur nebo výběrem pochybných stanovisek, aktivit či strategií. V každém případě, zde mohou existovat „miny“ čekající k výbuchu díky nepřesnostem, neopatrnostem a jiným nepozornostem. Úkolem manažerů je rozpoznat tyto „miny“ a najít cestičku v minovém poli. Měli by formulovat strategii, stanoviska a procedury, díky kterým nebude docházet k negativním jevům a zajistit prevenci. Nejvíce nebezpečné krize s nejhoršími důsledky jsou krize, které se z ničeho nic překvapivě objeví.

Okamžitě, kdy propuknou problémy, spouští se exploze jedné „miny“ za druhou podle toho, jaké konkrétní skutečnosti se objeví. Většinou zde je mnoho explozí různých směrů a neexistuje žádný návod na to, které „miny“ vybuchnou a kde jsou umístěny. Klíčem k úspěšnému krizovému managementu z této oblasti minových polí, která není zmapována je dosažení kontroly nad situací a to na základě systematického a rychlého shromažďování dat. Organizace by měla mít určitý funkční nástroj, který bude schopen rozeznat pravdu od fikce. Pomocí přesných informací je možné změnit stav nezmapovaného minového pole na předpokládanou situaci a řídit intenzitu, frekvenci a směr exploze (Mikušová, 2012).

Stádia vývoje krize

První stádium symptomů krize se projevuje příznaky krize a určitou nestabilitou. Tyto příznaky nejsou vždy zcela viditelné a jasné, proto se stává, že jsou často přehlíženy. Avšak pokud již v tomto stádiu manažeři firmy krizi postřehnou, jsou schopni s předstihem reagovat na její vznik a zastavit či alespoň odvrátit její další průběh. Signály, které jsou zachyceny manažery organizace, mohou nabývat různé síly. Slabé signály jsou velmi nejednoznačné a špatně rozpoznatelné, většinou tyto signály zachytí pouze specializovaní odborníci s potřebnými znalostmi. Silné signály jsou více strukturovatelné, jednoznačné a tyto informace jsou pracovníci schopni zachytit již bez odborných znalostí. Velmi silné signály je schopen zachytit už i laik. Možnými signály mohou být například skluzy v termínech, zvýšená nákladovost, nedostatečné disponibilní zdroje a tím ohroženost plánování, snížená efektivita a špatná komunikace.

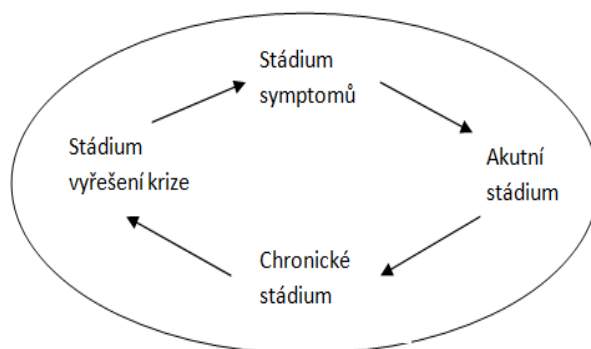
Ve druhém stádiu akutní krize již dochází k poškozování zájmů subjektu a k samotnému ohrožení existence firmy. V tomto stádiu usilují krizoví manažeři o okamžitá protikrizová opatření a nasazení všech možných prostředků. Krizoví manažeři musejí jednat okamžitě a to i za situace neúplnosti informací a časové tísně, především se musí zaměřit na identifikaci těžiště krize a co nejdříve dostat krizi pod kontrolu.

Ve třetím stádiu chronické krize dochází k opětovnému zvýšení intenzity krize a to v důsledku, že v předchozím stádiu nebyly činnosti manažerů dostatečně účinné. Krize sice byla utlumena, ale těžiště krize zůstalo dostatečně silné na to, aby se krize opět obnovila.

Čtvrté stádium vyřešení krize je charakterizováno navracením systému do rovnovážného stavu a opětovným obnovením jeho funkcí. Dochází k vyřešení krize a firma se dostává do normálního stavu (Antušák, Kopecký, 2005).

Souslednost fází krize je zobrazena v obrázku 2.1.

Obrázek 2.1 Souslednost fází krize



Zdroj: ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ. *Krizový management*. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0945-8, s. 46.

Dle Zuzáka (2008) můžeme vymezit tyto čtyři fáze krize, jejich projevy a možnosti řešení, které jsou znázorněny pomocí tabulky 2.1.

Tabulka 2.1 Fáze krize, projevy a možné řešení

Fáze krize	Potencionální	Latentní	Akutní	Nezvládnutelná
Projev	Běžné problémy	Měkké symptomy	Problémy s likviditou	Platební neschopnost
Řešení	Řešení dobře a částečně špatně strukturovaných problémů	Reakce na symptomy a trendy a odstranění příčin	Sanace	Bankrot

Zdroj: ZUZÁK, Roman. *Z podnikových krizí k vítězství*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. ISBN 80-871-9701-1, s. 73.

V první fázi potencionální jsou projevy krize nepatrné, pouze se začínají hromadit příznaky jejího budoucího vzniku. Ve druhé fázi latentní se začínají projevovat počáteční příznaky krizových jevů a v této fázi jsme již schopni je rozpoznat a přijmout opatření, která mohou být použita pro zabránění rozvinutí krize. Ve třetí fázi akutní dochází k úplnému častěji krátkodobému rozvinutí krizových jevů, které mají vliv na podnik a poškozují jeho činnost, zájmy a ovlivňují podnikovou budoucnost. Další fáze chronická je obdobím, kdy se rozhoduje o budoucnosti firmy a její podnikové činnosti. V této fázi je důležité předchozí rozhodnutí managementu a jejich reakce na krizové jevy. Tato fáze může mít charakter

nezvládnutelné krize, kdy dochází k vážným negativním jevům a firma není již více schopna hradit své závazky a z této situace dochází k bankrotu firmy. Krize však v této fázi může být také eliminována a krizové jevy jsou utlumeny. Poslední fáze výsledná je zaměřována na pohled krizového řízení ve firmě a jeho efektivitu, většinou může mít podobu překonání krize či zániku organizace (Malach, 2005).

2.2 Druhy krizí

Existuje několik základních druhů krizí, se kterými se můžeme setkat. Každá z těchto krizí může mít vliv na podnikání, ať už je to krize podnikatele, jednotlivých částí či celého podniku. Je důležité, aby především manažeři věděli o možnostech různých typů krizí a mohli zvolit vhodnou strategii pro jejich řešení. Klasifikace krizí je dynamickou aktivitou a to především z důvodů neustálých změn. Jednou z nutností je porozumět směru, ve kterém jsou krize vyvíjeny včetně problémů, kterými jsou obklopeny.

Druhy krizí dle Zuzáka a Königové (2009)

Krize osobní

Za osobní krizi je považován stav lidského jedince v duchu Hippokratova pojetí, kdy jeho onemocnění nebo zdravotní stav označují lékaři za kritický s dvojitou možností dalšího vývoje. Dalším druhem osobní krize je krize způsobená jeho psychickým stavem většinou spojená s neúspěchem, depresí, únavou a dalšími faktory. Na psychický stav jedince může působit mnoho dalších faktorů, které mohou u daného jedince vyvolat projevy krize. Tyto faktory mohou být například ztráta životního partnera, úmrtí, dlouhodobé zdravotní problémy, sociální trauma, ztráta zaměstnání, mobbing a mnoho dalších.

Krize sociální a společenská

Tato krize se stává ohrožující pro sociální a společenské formy. Vzniká v rámci území jednoho státu, ale také se díky propojení globálního světa může rozšířit na teritorium více zemí. Krize společenské a sociální v rámci jedné země mohou být způsobeny různými faktory, například bojem o moc v jednom státu a následná revoluce. V dnešní době již státy nejsou izolované, události a veškeré dění se prolíná s okolním světem. Výsledkem těchto krizí jsou migrace obyvatel z ohrožených oblastí, embargo v zahraničním obchodě, politické vydírání v oblasti surovin a energií, ekonomické sabotáže.

Krize v důsledku živelných pohrom a havárií

Krize v důsledku živelných pohrom a havárií je krizí, jak už je z názvu patrné přírodních faktorů a havárií způsobených lidskou činností. Přírodní faktory mohou být zemětřesení, vichřice, povodně, prudké větrné porывy, krupobití a také epidemie a jiné. V důsledku havárií dochází k negativním dopadům, které mají většinou dlouhodobý vliv na lidský i zvířecí organismus a na rostliny. Všechny tyto jevy jsou ohrožující na životě, zdraví, majetku nebo životním prostředí a pro jejich zastavení a ukončení je vyžadován zásah ve formě záchranných a likvidačních prací. Lidé i celá společnost si stále více uvědomují nebezpečí, která z těchto živelných pohrom plynou.

Krize ekonomického charakteru

Krizi ekonomického charakteru můžeme rozdělit na krizi makroekonomickou a mikroekonomickou. Za makroekonomickou krizi je považován přechod národní ekonomiky z fáze recese, v níž dochází ke zpomalení růstu ekonomiky a ke snižování ekonomické aktivity, do fáze deprese, která se vyznačuje poklesem ekonomické aktivity, vzrůstem nezaměstnanosti a poklesem cen. Také může být krizí označována pouze fáze deprese. Mikroekonomické krize jsou krize podnikové, které mají přímý vliv na podnik jako takový.

Dělení krizí na základě přisouzení krizové odpovědnosti dle Coombs (2007)

Krize obětí

Krize obětí je krizí v důsledku příčin, existuje zde minimální krizová odpovědnost organizace. Mezi příčiny patří přírodní katastrofy, například tornáda a zemětřesení, zvěsti, falešné a škodlivé informace šířící se okolím organizace, pracovní násilí, útok na členy organizace, zaměstnance na pracovišti. Manipulace ohledně produktu, vnější faktory způsobující zničení organizace.

Krize v důsledku nehod a zranění

Krize v důsledku nehod a zranění, působí zde pouze průměrná zodpovědnost organizace. Zainteresované strany tvrdí, že organizace pracují nevhodným způsobem. Příčinami mohou být nehody a technické výpadky, vybavení a technologické selhání, které způsobí výrobní nehodu. Zničení produktu technickým poškozením, může se jednat o vyrobení vadného či zdraví nebezpečného produktu.

Krize předpověditelné

Krize předpověditelné, existuje zde vysoká zodpovědnost firem. Většinou se jedná o nehody způsobené lidským faktorem, poškození, zničení produktu. Produkt může být vadný či dokonce škodlivý na základě chyby člověka.

2.3 Podniková krize

Krize podniku

„Krise podniku je buď nerovnováha mezi podnikem a jeho okolím, nebo dysfunkce mezi vnitřními systémy podniku ohrožující dosahování podnikových cílů, nebo dokonce další existenci. Nerovnováha a dysfunkce jsou důsledkem projevů působení rizik, která přerostla v krizový stav“ (Zuzák, Königová, 2009, str. 52).

Obecně lze požadovat za zdroje krize následující faktory:

- nerovnováha mezi podnikem a jeho okolím,
- dysfunkce mezi vnitřními systémy podniku (Zuzák, Königová, 2009).

Vývoj krize může být buď pomalý, nebo rychlý. Ve většině případů se jedná o formu náhlé krize, která vzniká bez předchozího signálu. Druhým typem je pomalu vznikající krize, která se vyvíjí postupně. Proto je důležité, aby management podniku zvládl všechny tyto typy krizí. Pro pomalu vznikající krizi je doporučováno využití strategie zamezení, u náhlé krize se doporučuje případně strategie zvládnutí (Smejkal, Rais, 2010).

Podnik a jeho okolí

Podnik je složitý systém, složený z prvků a vazbami mezi nimi. Podnik jako systém má schopnost samoorganizace a nahrazování subsystému za jiné a to za účelem dosahování podnikových cílů. Jedním z mnoha krizových faktorů může být právě složitost podniků a nefungujících částí.

Podnik je otevřený systém, ve kterém dochází k interakci s okolím. Prostřednictvím svých vstupů a výstupů realizuje své vztahy s okolím a tyto aktivní vztahy jsou také důvodem existence podniku. Cílem podniku je uspokojit požadavky zákazníků. Krize, se kterými se tyto podniky setkávají, vycházejí z výsledků konfliktů mezi zájmy podniku a jeho zákazníků nebo zájmy dodavatelů. Druhý typ vztahů jsou vztahy pasivní, které jsou určovány působením

okolí na podnik. Okolí na podnik může působit aktivně, například změnami na trhu vstupů, změnou legislativy či působením konkurence. Okolí se vyznačuje tím, že v něm dochází k neustálým změnám, které mohou na podnik působit menší nebo větší silou. Krize podniku v tomto smyslu může nastat především kvůli špatné reakci podniku na tyto změny nebo neschopností vůbec jakkoli zareagovat.

Podnikatelské prostředí neboli okolí podniku je velice turbulentní, nestálé a diskontinuální, působí na něj vliv globalizace a všech změn, které se odehrávají v národních ekonomikách. Význačný je v podnikatelském prostředí také chaos, který je vyvozován z nestability prostředí založené na nestabilitě působících faktorů. Proto je velmi obtížné predikovat budoucí vývoj podniků, výrobku i trhů. Okolí podniku je velice nestabilní a úkolem manažerů a vlastníků podniku je na změny pružně reagovat. Na podnik působí jak makro, tak i mikroprostředí a obojí pro něj představuje zároveň nebezpečí i příležitost (Zuzák, Königová, 2009).

Nejčastěji působící **faktory makroprostředí** jsou:

- společenské faktory, zejména změny v pravidlech podnikání a legislativě,
- ekonomické faktory, přední význam mají hlavně změny růstu HDP, výše inflace daňové zatížení a mzdová a sociální opatření,
- sociální faktory, především preference obyvatelstva, životní styl a spotřebitelské chování,
- rozvoj vědy a techniky, především IT technologií a zavádění informačních systémů do firem.

Nejčastěji působící **faktory mikroprostředí** jsou:

- konkurence uvnitř odvětví,
- nová přistupující konkurence,
- dodavatelé a odběratelé, kteří uplatňují vyjednávací sílu,
- výrobci substitutů,
- další faktory působící v mikroprostředí podniku.

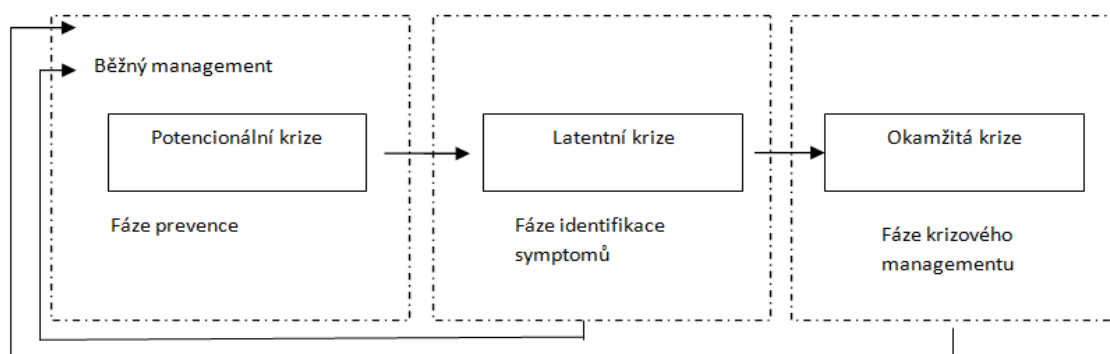
„V dnešním světě se nedá nic přesně předvídat. Neznámí konkurenti nastupují z nejnepředpokládanějších směrů a v nejnevhodnějším čase“ (Hayes, Pisano, 1994).

2.4 Krizový management

Krizový management je důležitý pro řízení krizí ve firmě. Manažeři stojí před těžkými rozhodnutími, která sebou nesou jistá rizika. Musí se rozhodovat pro správný postup a strategie. Je důležité, aby podnikový management uměl s riziky pracovat, analyzovat je a najít správnou variantu řešení, která bude pro firmu nejlepší. Krizový management je složitou oblastí, která obsahuje množství nejednoduchých úkolů a rozhodnutí pro snížení rizika na únosnou míru. Jedním z nástrojů, které mohou manažerům pomoci s racionálním rozhodováním, jsou metody a techniky zaměřené na tvorbu a analýzu rozhodnutí. Díky těmto metodám manažeři dokáží zvýšit racionalitu rozhodování a snížit tak rizika plynoucí z rozhodnutí. Důležitý význam v krizovém managementu má řízení rizik, které se snaží o eliminaci krizí (Zuzák, Königová, 2009).

Krizové řízení začíná v obvyklém ekonomickém managementu (hospodaření) ve chvíli, kdy se obchodní a firemní politika přesouvá z útoku na obranu. Znamená to, že již není hlavním cílem dosahování zisku, ale minimalizace ztrát a škod. Krizový management je charakterizován podobně jako běžný management. Rozdíl spočívá v časovém tlaku na výkon, na kontinuitu a propojení problémů (výkon centralizace, rychlost akcí, obviňovat v případě poruchy). Stejně jako běžný management i krizový management plní obecné funkce, jako plánování, organizování a jiné. Na obrázku 2.2 je zobrazeno propojení standardního (běžného) a krizového managementu. Charakteristiky běžného a krizového managementu jsou uvedeny v příloze této práce.

Obrázek 2.2 Propojení běžného a krizového řízení



Zdroj: MIKUŠOVÁ, Marie. *Crisis management*. Saarbrücken: LAP, 2012. ISBN 978-3-8473-4870-2, s. 54

Krize vyvolávají negativní důsledky pro podniky i jejich okolí. Proto se firmy snaží o eliminaci těchto negativních jevů a opětovné nastolení stavu před krizí. V prvním kroku

se management firem zaměří na vyvedení podniku z krize a následně k zajištění činností, díky kterým bude rozvíjena tendence vzestupného růstu. Každá krize má časový charakter a s přibývajícím dobou trvání se krize prohlubuje a způsobuje stále větší škody. Souhrn přístupů, metod a opatření, které mají za cíl redukovat následky, škody a minimalizovat dobu trvání krize nazýváme krizové řízení neboli krizový management (Zuzák, Königová, 2009).

Současné pojetí krizového managementu je podle Antušáka a Kopeckého (2005) následující: „Krizový management představuje ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení, metod a opatření, které vedoucí pracovníci (manažeři) a krizoví manažeři užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí) při minimalizaci zdrojů krizových situací, přípravě na činnost v krizových situacích, bránění vzniku a eskalaci krizových situací, redukci zdrojů krizových situací a jejich negativního působení, odstraňování následků působení negativních faktorů krizové situace.“

Přístupy krizového řízení

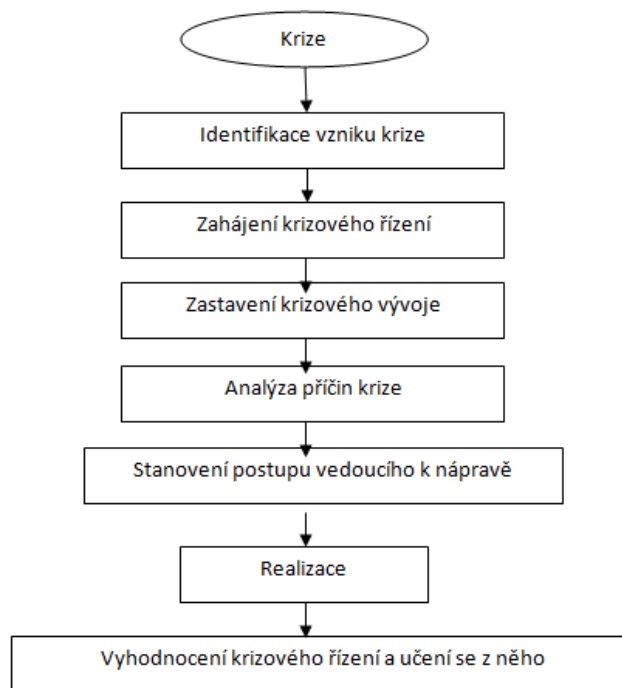
Existují tři základní přístupy krizového řízení. Avšak kromě těchto přístupů také nalezneme řadu metod a doporučovaných postupů.

První přístup je založen na řešení krize, která už nastala a byla identifikována. Velmi důležitá je rozpoznání krize, které dává stimul pro zahájení krizového řízení. Toto řízení je zpravidla vedeno obecným algoritmem uvedeným na obrázku 2.3. Podnikový management využívá souhrn všech zásad a nástrojů pro zvládnutí krizové situace a vyvedení podniku do normálního stavu. Takovéto krizové řízení má reaktivní charakter.

Druhý přístup krizového řízení začíná podstatně dříve, tedy ještě předtím než lze krizi evidentně identifikovat a než se vůbec dostane do fáze rozhodujícího zlomu, tedy dokonce dříve než krize nastane. V tomto smyslu má krizové řízení permanentní a preventivní charakter, který zahrnuje vytváření systému pro včasnou identifikaci, vytváření preventivních opatření a systémů pro zmírnění negativních dopadů krize. V tomto přístupu je krizové řízení zaměřeno na legislativní a bezpečnostní předpisy, které ukládají povinnost provádět preventivní opatření.

Třetí přístup krizového řízení je soustředěn na činnost správce konkurzní podstaty, kterého určuje soud. Cílem činnosti správce je zhodnocení těch aktiv, která v již nefungujícím podniku zůstala (Zuzák, Königová, 2009).

Obrázek 2.3 Obecné schéma krizového řízení v užším smyslu



Zdroj: ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8, s. 27.

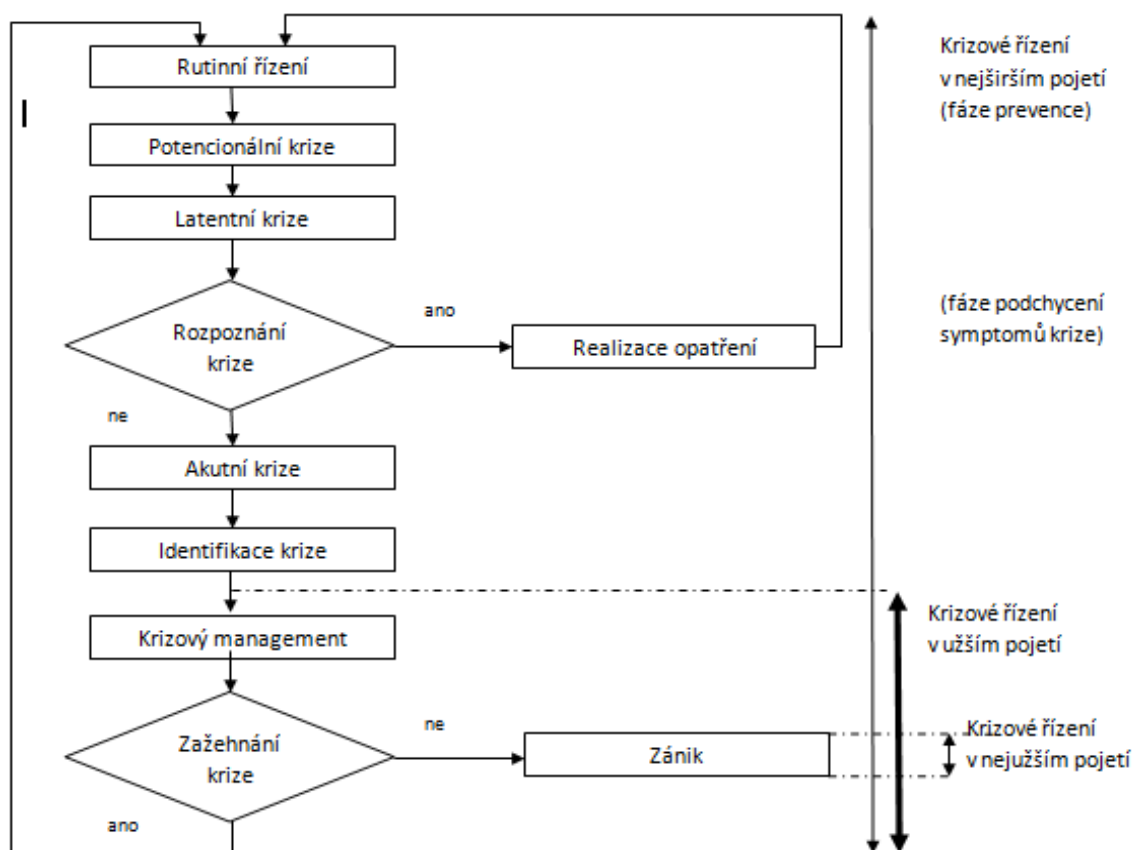
Manažeři by se měli snažit identifikovat krizi již v její latentní fázi. Zahájit proces krizového řízení ještě v této fázi přináší větší úspěch nežli ve fázi krize, kdy se využívá reaktivní přístup pro řešení již vzniklé krize.

Krizové řízení firem je velmi důležitý proces a význam, zde má správný výběr kompetentních manažerů krizového řízení. Schopnosti a dovednosti kompetentních manažerů by měli odpovídat požadovanému profilu, manažer musí umět jednat v emocionálně napjatém prostředí, pod velkým tlakem a umět rychle reagovat. Důležité je, aby také uměl řešit krizové situace za pomoci krizových plánů a scénářů, zapojením celého týmu a správným vedením (Zuzák, Königová, 2009).

V některých ohledech, může být krizové řízení používané jako doplněk, mnohem nebezpečnější než žádná příprava na krizi. Pokud si management podniku myslí, že je krizové řízení ochrání před jakoukoli újmou, tak se mýlí. Krizové řízení se aktivně snaží zabránit krizi a pomáhá zorganizovat reakce na krizi. Ale v případě kdy není plán průběžně aktualizován ani praktikován, jeví se reakce na krizové situace jako neúčinná a dokonce její následky mohou situaci ještě zhoršit. Krizového řízení pouze jako doplněk vytváří falešný pocit bezpečí, který by mohl vést k neefektivní nebo škodlivé reakci na krizové situace. Krizové řízení vyžaduje

skutečný závazek a vrcholové vedení musí poskytovat zdroje pro jeho plnění. Manažeři by měli pravidelně sbírat informace, které by mohly obsahovat informace o rizicích a zapojit se do krizového průzkumu. Všechny další oddělení v organizaci musí respektovat a podporovat funkci krizového řízení, tím, že budou poskytovat požadované informace (Coombs, 2006).

Obrázek 2.4 Rozdílné přístupy ke krizovému řízení



Zdroj: ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8, s. 79.

Krizové scénáře a krizové plány

Existuje mnoho nástrojů, jak se manažeři firmy mohou připravit na potencionální krizi, jedná se především o včasné vypracování krizových scénářů a plánů. Tyto plány a scénáře je možné vypracovat pro všechny krize typu známá, neznámá. Jestliže známe riziko, které může krizi způsobit, a pouze nevíme, kdy zapůsobí, v tomto případě je nutná příprava na období, kdy se krize projeví. Krizové scénáře a plány se nezpracovávají pro všechna rizika, jejich zpracování musí vycházet z analýzy rizik a také z analýzy potenciálu k jejich vytvoření.

Pro identifikaci krize v podniku se ve většině případů využívají finanční ukazatele jako součást finanční analýzy, která je obvykle jednou z částí kontrolních systémů. Využití finanční analýzy pro identifikaci krize není považováno za nejlepší řešení, jelikož krize je obvykle rozpoznána až tehdy, kdy se projeví ve finanční oblasti podniku. Právě soustředěnost manažerů na tyto ukazatele může způsobit, že manažeři přehlédnou jiné prvotní příznaky krize, které tvoří nerovnováhy v dalších oblastech podniku. Jelikož se výpočty finančních ukazatelů tvoří z dat minulých, dochází k jistému časovému zpoždění a právě toto zpoždění výrazně snižuje možnosti podniku včas pružně reagovat a eliminovat vznikající ohrožení. Proto je vhodné, aby se firmy zaměřily na permanentní, plánované a cílené vytváření krizových scénářů a plánu, u kterých dochází k pravidelnému doplňování, rozšiřování a zlepšování celého systému.

Krizový scénář

Krizový scénář představuje popis možné budoucí krizové situace a jejího budoucího průběhu v prostoru a čase. Manažeři díky scénářům mohou porozumět neočekávanému průběhu budoucích událostí, které nelze prognózovat na základě extrapolace. Krizové scénáře by měly být vytvořeny z reálných dat a vést k diskusi o připravenosti podniku a krizovém řízení, slouží také jako podklad pro zpracování krizového plánu podniku a tímto se zvyšuje schopnost podniku obstát v krizi (Zuzák, Königová, 2009).

Krizový plán

Dle Smejkal a Raise (2006) je krizový plán soubor postupů pro řešení jednotlivých očekávaných událostí, které jsou vyhodnoceny na základě provedené krizové analýzy. Krizový plán plní funkci ve snižování rizika a schopnosti podniku rychle a pružně reagovat na krizi. Krizový plán zahrnuje souhrn opatření a postupů pro řešení krizové situace a navazuje na krizový scénář.

Obrázek 2.5 Zjednodušený proces tvorby krizového scénáře a krizového plánu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Zuzák, Königová, 2009.

Bariéry krizového řízení dle Smith (2006)

Existují tři skupiny překážek v organizaci, které vedou k problémům spojeným s fungováním krizového řízení. První skupina překážek může být klasifikována jako soubor psycho-sociálních problémů spojených s vnímáním, domněnkami, přesvědčením a řadou psychologických procesů, které formují chování. Navíc problémy, které lidé mají s vnímáním, mohou způsobit vážné omezení jejich schopnosti posoudit situaci a tímto způsobem zvyšují riziko vzniku chyb.

Druhá sada překážek se objevuje na kulturní a skupinové úrovni organizace. Odráží komplex problémů týkajících se chování skupin v organizaci a roli, kterou hraje styl vedení a řízení v utváření kulturních norem a chování.

Poslední sada překážek existuje na úrovni systémů a obsahuje řadu strukturálních a environmentálních tlaků a bariér, které ovlivňují organizaci. Bariéry na úrovni systému jsou také problémy týkající se složitosti a jejího vlivu na řízení a technologie. Uvedené problémy mohou tvořit překážky pro včasné odhalení krizových potenciálů v organizaci, ale také mohou ukázat body, v nichž je třeba začít řešit krizi s jejími strategickými důsledky. Překážky zde uvedené zdůrazňují, jak náročný úkol modelování krizového řízení je. Model krizového řízení by měl být zaměřen na předvídatelnost situací a predikci hrozeb. Manažerům firem by

měl poskytnout obecný návod, jak pracovat s budoucími hrozbami v určitých časových intervalech.

2.5 Riziko a neúspěch v podnikání

Riziko má důležitý význam v krizovém řízení, rozpoznání rizik a jejich kvalitativní i kvantitativní stránky je podmínkou úspěšného zvládnutí krize.

Nebezpečí

Dle definice mezinárodní specifikace OHSAS 18001:1999 je nebezpečí zdroj nebo situace s možností způsobit škodu.

Hrozba

Hrozba je zdrojem nebezpečí, který také může způsobit škodu. Je to jakýkoliv fenomén, který disponuje potenciální schopností poškodit zájmy podnikatelského subjektu (Zuzák, Königová, 2009).

Riziko

V dnešní době existuje několik definic rizika, jejíž význam je odlišný. Avšak pro krizový management můžeme použít následující definici.

„Riziko představuje možnost vztahu určité škody v průběhu určité doby, u určitého podnikatelského subjektu (podniku), a to v důsledku anomálie (poruchy) v jeho běžném, normálním, bezporuchovém vývoji“ (Beneš, Martinovičová, 2004).

Obecně existuje několik druhů rizik, například riziko politické, teritoriální, bezpečnostní, právní, specifická, tržní, ekonomické a další. Ekonomické riziko může být buď makroekonomické či mikroekonomické a souvisí s nejednoznačností průběhu určitých skutečných ekonomických procesů a nejednoznačností jejich výsledků (Smejkal, Rais 2010).

S rizikem tedy souvisí neurčitost výsledků a jeden z nich musí být nežádoucí. Neurčitost výsledku znamená, že výsledek musí být nejistý. Musí tedy existovat dvě varianty výsledku, u kterých nemůžeme jistě tvrdit či nastane varianta první nebo druhá. Z nichž právě jedna varianta je nežádoucí, tedy například může se jednat o ztrátu majetku, je to souhrnně nepříznivá odchylka od žádoucího výsledku, v nějž doufáme nebo který očekáváme (Smejkal, Rais 2010).

S rizikem je úzce svázán pojem změny, který vyjadřuje proces, jehož charakteristiky se v čase mění. Podnikatelské riziko můžeme hodnotit pozitivně nebo negativně. Při pozitivním pohledu vidíme naději ve vyšší zisk, vyšší úspěch a celkově prosperitu. Z negativního pohledu vidíme riziko jako hrozbu, nebezpečí horších hospodářských výsledků. Podnikatelé či manažeři mohou být k riziku averzní, tehdy se rizikovým projektům vyhýbají a preferují spíše projekty s jistým výsledkem, často volí konzervativní strategie. Na druhé straně najdeme podnikatele se sklonem k riziku, kteří vyhledávají značně rizikové projekty. Neutrální postoj k riziku je rovnováhou mezi předchozími dvěma postoji. Ve firemním řízení je velmi důležité, aby manažer či podnikatel zaujal správné postavení k riziku a byl ochoten toto riziko podstoupit (Smejkal, Rais 2010).

Riziko je jakýmsi souhrnem rizikových faktorů a to vnějších i vnitřních, které působí na podnik. Pokud bereme riziko z pohledu kvantitativní analýzy, jsme schopni riziko měřit. Jedním z nástrojů, které používáme pro kvantifikaci rizika, je výpočet pomocí rovnice rizika viz vzorce (2.1) a (2.2). Tato rovnice obsahuje řadu proměnných a veličin, které jsou ordinálně kvantitativní a lze je kvantifikovat pouze subjektivně na rovnici číselné nebo slovní (Antušák, Kopecký, 2005).

Rovnice rizika dle Winklera (1997)

$$\text{Riziko} = \frac{\text{hrozba} \times \text{zranitelnost}}{\text{protiopatření}} * \text{hodnota} \quad (2.1)$$

Rozšířený tvar rovnice

$$\text{Riziko} = \frac{\text{motivovanost} * \text{potenciál hrozby} * \text{zranitelnost} * \text{hodnota}}{\text{protiopatření}} \quad (2.2)$$

První typ rovnice je vhodný pro výpočet rizika také přírodních a antropogenních typů hrozeb. Druhý typ rovnice je vhodný pro aktivní subjekt (Antušák, Kopecký, 2005).

Analýza rizik

Proto, aby mohla být rizika minimalizována, je důležitá jejich analýza. Při analýze rizik dochází k definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva. Snažíme se stanovit rizika a jejich závažnost. Prvním krokem pro analýzu rizik je kvalitativní analýza, která je základem pro řízení rizik. Při analýze rizik dochází k jejich hodnocení a výsledky pomohou organizaci stanovit opatření pro jejich zvládnutí a zamezení. Tento proces se může opakovat několikrát pro různé části organizace nebo jednotlivé činnosti.

Je důležité stanovit si již na začátku analýzy úroveň, na jakou chceme analyzovaná rizika eliminovat, jelikož snaha o eliminaci všech rizik by mohla vést k vysokým nákladům.

Řízení rizik a metody

Řízení rizik vychází z aktivního přístupu nalezení rizik a rizikových faktorů, které se následně snažíme eliminovat. Především se jedná o minimalizaci společenské ztráty, plynoucí z existujícího nebo potenciálního rizika. Je důležité, aby se toto řízení integrovalo permanentně do podnikových cílů a stalo se součástí podnikové strategie (Zeman, 2002).

„Na rizikové řízení se nemůže pohlížet jako na konkurenční plán, kterým je jednotka nebo vůdce porovnáván nebo posuzován v konkurenčním smyslu“ (Field Manual, 1998).

Pět základních kroků pro řízení rizik:

1. identifikace nebezpečí,
2. určení výše rizika,
3. vyhodnocení a realizace rozhodnutí,
4. zavedení kontrolního systému nad rizikem a identifikace jeho změn,
5. sledování vývoje rizika, vyhodnocování změn a realizace opatření (Antušák, Kopecký, 2005).

Metody a doporučení, která jsou používána pro snižování rizika, se zaměřují především na vyloučení příčin vzniku rizika, snižování výskytu rizika a snižování nepříznivých důsledků rizika. Při využívání metod snížení rizika se mohou manažeři zaměřit na tyto činnosti:

- přenést riziko na další subjekty, například prostřednictvím podmínek uzavíraných smluv,
- pojistit se proti riziku, prostřednictvím firem poskytujících tento typ služeb,
- vytvoření přiměřené velikosti zásob a rezerv,
- zlepšit se v informovanosti ohledně předpokládaných krizových operací,
- diverzifikovat a dělit rizika,
- zajistit substituty zdrojů a strojů pro jejich záměnu,
- zvyšovat profesní a kvalifikační úroveň orgánů krizového řízení,
- připravit krizovou infrastrukturu a regulační opatření (Antušák, Kopecký, 2005).

2.6 Metody pro analýzu firmy

2.6.1 Krizová matice

Krizová matice je běžně používaný nástroj pro zachycení krize. Krizová matice navržená Klausem Winterlingem je považovaná za jednu z analytických technik používaných v oblasti řízení rizik a krizového řízení. Prostřednictvím matice jsme schopni kategorizovat rizika dvěma parametry, díky nimž můžeme získat přehled o všech rizicích a jejich síle.

- Pravděpodobnost rizika se vyskytuje v daném okamžiku – jak skutečné a pravděpodobně je, že riziko skutečně nastane, maticí jsou definovány tři úrovně pravděpodobnosti – nízká, střední a vysoká.
- Rizikové vlivy na organizaci – jaké mohou být dopady rizika na organizaci, pokud nastane – matice definuje tři úrovně efektu – negativní, ohrožující a destruktivní (Winterling Crisis Matrix, 2006).

Obrázek 2.6 Krizová matice

		Účinek na organizaci		
		Negative	Threatening	Destructive
Pravděpodobnost výskytu rizika v daném okamžiku	High			
	Medium			
	Low			

Zdroj: Winterlingova krizová matice. *Managementmania* [online]. [cit. 2014-02-23] Dostupné z: <https://managementmania.com/en/winterling-crisis-matrix/>

Větší riziko se vyskytuje směrem šikmo nahoru doprava, proto by na něj měla být věnována větší pozornost v rámci řízení rizik a řešení krizí (Winterling, 1992).

Pro zpracování krizové matice je doporučováno použít analýzu stupně ohrožení. Dle Winterling (1992) obsahuje tato analýza pět následujících kroků:

1. popis krizových situací – stačí krátký popis pro vedení diskuze,
2. vymezení posuzovaného období – čím delší je posuzované období, tím větší je pravděpodobnost vzniku krize, posuzované období může nabývat jakékoliv délky,

3. určení stupně pravděpodobnosti – nejnáročnější krok, při kterém musíme zvážit vlastní zkušenosti, připravenost k riziku a pomocí diskuze dospět k přijatelné hodnotě,
4. stanovení účinků – musíme zjistit, v jakých oblastech činnosti podniku působí účinky krize,
5. v posledním kroku dochází k přenosu hodnocení do formuláře a následně zanesení do matice. Z matice krize získáme hodnocení všech ohnisek krize.

2.6.2 Ohniska krize

Analýza krizových ohnisek je důležitým krokem pro zvládnutí krize. Důležité je, aby firma byla schopna rozpoznat rizika, která ji hrozí a musí počítat s tím, že přicházejí i z oblastí, kde to vůbec nikdo neočekává. Čím menší jsou předem neznámá ohniska krize, tím jistěji lze pracovat s problémy.

Existuje mnoho metod, kterými management může zjistit ohniska krize. Jedna z doporučených metod je metoda brainstormingu. U využívaných metod je důležité, aby na závěr byla ohniska krize roztríděna a zhodnocena (Winterling, 1992).

Stanovení stupně ohrožení podniku se již zaznamenává v samotné matici. Stupeň ohrožení podniku a jeho vliv se stanovuje podle počtu ohnisek v jednotlivých polích. Stupeň ohrožení podniku mohou být velmi silně ohrožující, silně ohrožující, středně ohrožující a relativně málo ohrožující (Mikušová, 2002).

2.7 Analýza vnějšího prostředí

2.7.1 PEST analýza

Jedná se o analýzu makroprostředí firmy. Mezi čtyři základní klíčové skupiny patří politické, ekonomické, sociálně kulturní a technické. Každá z těchto skupin obsahuje řadu faktorů, které mají různý vliv na firmu.

Politicko-právní faktory, prostřednictvím těchto faktorů je vytvořen společenský systém, v němž firmy uskutečňují své činnosti. Tento systém je tvořen politickými a legislativními pravidly a institucemi v dané zemi. Můžeme zde zahrnout především vládní systém a jeho stabilitu, úroveň byrokracie a korupce, svoboda tisku, ekonomická regulace, pravděpodobné změny v politickém prostředí a legislativu.

Ekonomické faktory vycházejí z hospodaření a ekonomické situace v dané zemi. Mezi tyto faktory řadíme například vývoj HDP, tempo růstu ekonomiky, fáze hospodářského cyklu, zaměstnanost, inflace, daňové zatížení, úrokové sazby, výše státního rozpočtu a jiné.

Sociální a kulturní faktory jsou tvořeny společností, jejím vývojem a strukturou, dále sociálními a kulturními zvyky v dané společnosti. Do této skupiny také můžeme zahrnout demografické faktory, především sociální struktury, věkové skupiny a mnohé další.

Technické a technologické faktory, které představují inovační a technologický potenciál dané země a jeho využití v podmínkách firmy. Může se jednat o informační a komunikační technologie, metody řízení produkty a používané technologické postupy (Dvořáček, Slunčík, 2012).

V dnešní době se PEST analýza často rozšiřuje o další faktory a poté hovoříme o PESTLE, PESTEL, STEEPLE a mnohých dalších.

Tabulka 2.3 Vybrané faktory související s PEST analýzou

Politicko-legislativní faktory Zákony upravující hospodářskou soutěž (antimonopolní zákony) Ochrana životního prostředí Ochrana spotřebitele Daňová politika Regulace zahraničního obchodu, protekcionismus Pracovní právo Politická stabilita	Ekonomické faktory Trendy HDP Hospodářské cykly Devizové kurzy Kupní síla Úrokové míry Inflace Nezaměstnanost Průměrná a minimální mzda Vývoj cen energií
Sociokulturní faktory Demografický vývoj Změny životního stylu Mobilita Úroveň vzdělání Přístup k práci a volnému času	Technologické faktory Vládní podpora vědy a výzkumu Celkový stav technologie Nové objevy Změny technologie Rychlost zastarávání

Zdroj: DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3, s. 10.

2.7.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Tento model se využívá pro analýzu oborového prostředí podniku. Model vychází z působení pěti hlavních faktorů na strategickou pozici firmy v daném odvětví. Jedná se o následujících pět konkurenčních sil působících na podnik:

1. vyjednávací síla zákazníků,

2. vyjednávací síla dodavatelů,
3. hrozba vstupů nových konkurentů,
4. hrozba substitutů,
5. rivalita firem působících na daném trhu (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Někdy je také možné k těmto faktorům přidat šestý, který je obecně nazýván jako působení komplementů. Tento faktor by měl být do modelu také zaznamenán, jelikož jeho síla může mít vliv na danou strategickou pozici firmy.

Výstupem Porterovy analýzy dochází k identifikaci všech hrozeb ale také příležitosti, díky nimž je možné eliminovat potencionální hrozby. Znázornění působení sil je vidět na obrázku 2.7.

Obrázek 2.7 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Vlastní zpracování dle Keřkovský, Vykypěl, 2006.

Hrozby plynoucí ze **vstupu nových konkurentů** do odvětví se mohou projevit například ve stlačení cen, růstu nákladů, ztrátě části podílu na trhu a tím také ke snížení ziskovosti. Tyto hrozby lze eliminovat díky existujícím překážkám vstupu na trh. Další vliv má i **stávající konkurence**, která může ovlivňovat ceny na trhu a mnohých dalších doprovodných služeb včetně reklamy. Rozsah rivality mezi konkurenty je odrazem úsilí, které tito soupeři vkládají do snahy získat tržní pozice (Keřkovský, Vykypěl, 2006) (Mallya, 2007).

Substituty jsou pro zákazníky snadno dostupné náhradní produkty, které ovlivňují zájem o určitý produkt. Pokud jsou substituty snadno dostupné a cenově

výhodnější, často si zákazník může změnit dodavatele. Substituty mají silný vliv na cenu produktu, jelikož zákazník reaguje na pohyb ceny a snadno se může přeorientovat na jiný produkt. Jestliže pak tyto substituty představují pro firmu hrozbu, firmy se musí zaměřit na určení správné ceny a na zdokonalení svých produktů a služeb. Ziskovost a úspěšnost organizace je závislá na kvalitě, dostupnosti a nákladech substitutů jejich výrobků (Keřkovský, Vykypěl, 2006) (Mallya, 2007).

Každý podnik je spojen s dalšími články obchodního řetězce, které mají vliv na jeho působení a strategickou pozici. Mezi těmito články existuje určitá míra závislosti, od které se odvíjí dělení zisku. **Síla dodavatelů** spočívá v jejich výhodě nad výrobcí, především v jejich pozici na daném trhu. Dodavatelská síla působí především na cenu a tím i na výši zisku, může být závislá na několika faktorech jako například vzdálenost dodavatele, jedinečnost dodavatele a jiné (Keřkovský, Vykypěl, 2006) (Mallya, 2007).

Zákazníci jsou ve výhodě, pokud nakupují běžný či lehce nahraditelný produkt anebo nakupují ve velkém množství, kdy se bez nich výrobce jen těžko obejde. Zákazníci mají především vliv na tvorbu zisku a z jisté míry také na likviditu podniku, prostřednictvím obrátkového cyklu peněz. Ovlivňují dodavatele a to především jeho aktivity, protože jako jedna ze zainteresovaných stran má zájem o dobré obchodní podmínky (Keřkovský, Vykypěl, 2006) (Mallya, 2007).

2.8 Analýza vnitřního prostředí

2.8.1 SWOT analýza

SWOT analýza se používá pro posouzení vnitřního i vnějšího okolí podniku. SWOT je zkratka pro čtyři skupiny faktorů podniku. Jedná se o silné stránky (Strong), slabé stránky (Weakness), příležitosti (Opportunities) a ohrožení (Threats). Uplatnění SWOT analýzy je zaměřeno na rozvoj silných stránek a potlačení těch slabých a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby. V obrázku 2.8 můžeme vidět rozdělení faktorů do čtyř základních kvadrantů (Jakubíková, 2008) (Sedláčková, 2006).

Obrázek 2.8 SWOT analýza

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo způsobit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8, s. 103.

Analýza příležitostí a ohrožení je zaměřena na faktory makroprostředí (především faktory ekonomické, politicko-právní, sociálně-kulturní a technologické) a také na faktory mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, konkurence, odběratelé a veřejnost). Analýza silných a slabých stránek je zaměřena na vnitřní prostředí firmy (na její cíle, procesy, struktury, organizaci, mezilidské vztahy atd.).

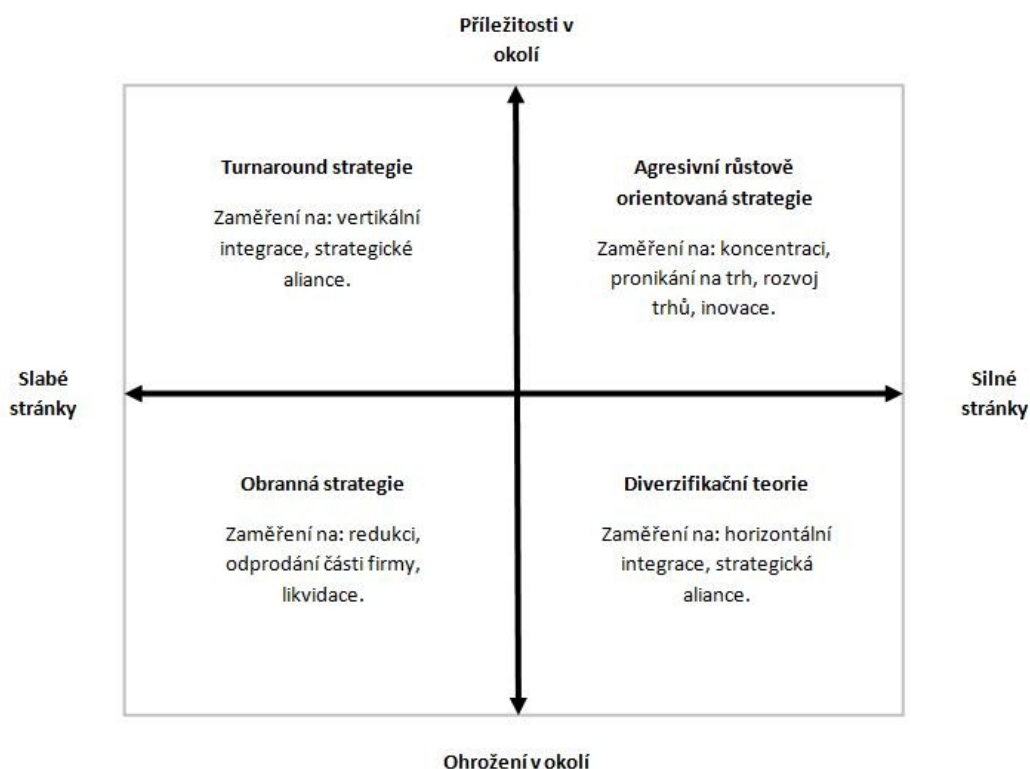
Další částí SWOT analýzy je její vyhodnocení. Zpracovatel SWOT analýzy přiřadí jednotlivě získaným kritériím váhy v rozmezí 1-5 nebo škálu například od -10 až +10. Firma tedy získá základní přehled všech faktorů, které ovlivňují firmu a díky nimž může zaměřit svou strategii pro budoucí vývoj firmy. Využití SWOT analýzy je zobrazeno na obrázku 2.9 (Jakubíková, 2008).

Cílem SWOT analýzy je hluboce strukturovaná analýza, která firmě poskytne důležité poznatky. Především by měla směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, také k predikci různých vývojových trendů, které mohou ovlivnit firmu.

Postup SWOT analýzy dle Sedláčkové (2006):

1. identifikovat a předpovědět hlavní změny v okolí podniku, na základě provedených analýz. Důležité je věnovat pozornost především klíčovým faktorům úspěchu. Tento vypracovaný přehled by neměl být rozsáhlejší než 7-8 bodů.
2. Na základě provedených analýz identifikovat slabé a silné stránky podniku, také specifikovat přednosti podniku. Tato oblast by také neměla přesahovat 7-8 bodů.
3. Posoudit jednotlivé faktory a zanalyzovat je pomocí vah nebo škálového hodnocení.

Obrázek 2.9 Využití SWOT analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková, 2008.

Diagram analýzy SWOT znázorňuje možné strategie, které firma může zaujmout díky získané analýze. Pokud je podnik vyznačován v prvním kvadrantu, měl by se zaměřit na růstově až agresivně orientovanou strategii, někdy také označovanou jako „max-max“ strategii. Využití této strategie je vhodné tehdy pokud silné stránky podniku odpovídají příležitostem, jež nabízí okolí. Další strategie je diverzifikační někdy také nazývaná „min-max“, tuto strategii může podnik využít v případě, že jeho silné stránky jsou ohroženy nepřítel v okolí. Snahou je minimalizace ohrožení a maximalizace silných stránek. Třetí „turnaround“ strategie někdy nazývaná „max-min“ se využívá tehdy, kdy okolí poskytuje dostatek příležitostí, avšak v podniku existuje velké množství slabých stránek. Podnik tedy musí své slabé stránky minimalizovat, aby mohl využít příležitosti. Poslední obranná strategie nazývaná také „min-min“ je doporučovaná v případě, kdy v podniku převažují slabé stránky a ohrožení. Podnik musí minimalizovat své slabé stránky a také hrozby (Sedláčková, 2006).

2.8.2 Finanční Analýza

Finanční analýza je komplexní soubor činností, díky kterým lze zkoumat finanční situaci v podniku. Tato oblast představuje významnou část podnikového řízení a je také

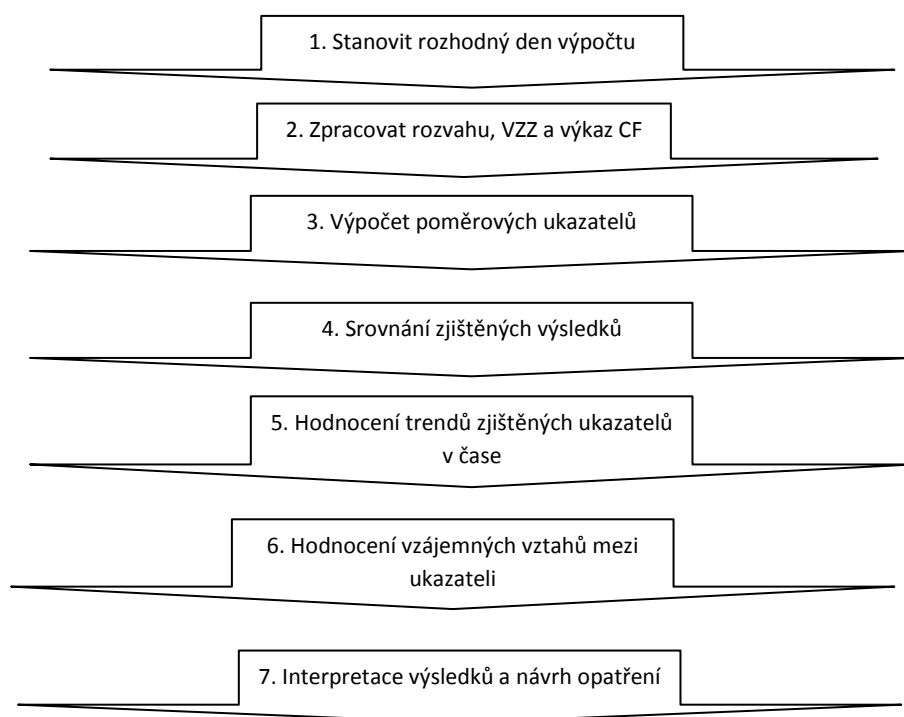
zdrojem pro rozhodování subjektů mimo podnik, například akcionářů, bank atd. Finanční analýza vychází z běžných účetních výkazů, z nichž se následně vypočítávají ukazatelé, které vypovídají o ekonomickém stavu podniku. Právě tyto ukazatelé jsou důležití pro rozhodování managementu o dalším postupu a vývoji podniku. Finanční analýza je velice cenným analytickým nástrojem a to především pro predikci citlivosti budoucích potencionálních strategií k rizikovým faktorům, zejména se jedná o identifikování rizik, které plynou z dosavadního fungování společnosti, zhodnocení stavu a míry zranitelnosti firmy, poskytnutí objektivního výhledu pro potencionální růst, posouzení míry flexibility a adaptability podniku.

Finanční analýza je důležitou součástí pro systematické řízení podnikových financí. Hlavním úkolem finanční analýzy je zjištění, kteří činitelé přispěli k aktuální situaci podniku. Využití výsledků finanční analýzy je důležité pro poskytnutí informací managementu firmy a finančního řízení podniku (Nývltová, 2010).

Postup finanční analýzy

První krok finanční analýzy je výběr vhodných ukazatelů a způsob jejich vyčíslení. Druhý krok by měl obsahovat porovnání získaných výsledků s výsledky konkurence v odvětví, s minulými výsledky, porovnání s plánem a porovnávání mezi jednotlivými odděleními podniku. Následným krokem může být odhalení vzájemných vztahů mezi jednotlivými ukazateli finanční výkonnosti podniku a v případě nesrovnalostí tyto údaje vyjasnit. Posledním krokem finanční analýzy bývá obecně návrh a realizace patřičných opatření, které povedou ke změně nežádoucího stavu. Zakončení finanční analýzy díky vyhodnocení výsledků přijatých opatření (Smejkal, Rais, 2010).

Obrázek 2.10 Postup pro finanční analýzu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Smejkal, Rais, 2010.

Poměrové ukazatele

Ve finanční analýze se v této práci budeme zaměřovat na využití poměrových ukazatelů. V praxi se nejvíce využívá základních pět skupin poměrových ukazatelů, jsou to ukazatelé rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Poměrová analýza vychází z účetních výkazů, především z rozvahy a výkazu zisků a ztrát.

Výhodou poměrové finanční analýzy je, že převádí údaje různých podnikatelů odlišných podle rozdílných charakteristik na jeden společný srovnatelný základ. Druhou výhodou je také to, že díky časovým řadám těchto poměrových ukazatelů můžeme zjistit trendy v hospodaření dané firmy, včetně zachycení signálu o kritickém stavu.

Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability patří mezi poměrové ukazatele a využívají se k porovnávání zisku se zdroji. Rentabilita vyjadřuje návratnost kapitálu, který jsme investovali do podnikání. Tato analýza je jedním z indikátorů pro rozhodnutí, zda projekt uskutečnit nebo ne. Jelikož je mnohdy s vkladem do podnikání spojeno i riziko, vlastníci či investoři očekávají od jisté investice návratnost. Investoři či vlastníci kapitálu od investice požadují návratnost, která je

minimálně tak zisková jako úrok, který by jim byl dán za uložení peněz do banky. Čím vyšší hodnoty firma dosahuje, tím lépe. Díky ukazatelům rentability má firma také možnost zjistit, zda je lepší pracovat s vlastními prostředky nebo s cizím kapitálem. Firemní pracovníci jsou schopni změřit celkovou efektivitu řízení firmy při využití jedné z nejdůležitějších skupin ukazatelů.

Vybrané vzorce pro výpočet ukazatelů rentability jsou uvedeny v tabulce 2.4. Všechny ukazatele se počítají v procentuálních hodnotách, a proto je potřeba podíly jednotlivých údajů vynásobit hodnotou 100.

Tabulka 2.4 Ukazatelé rentability

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	$\frac{\text{čistý zisk nebo ztráta}}{\text{vlastní kapitál}}$	Jak efektivně ve firmě zhodnocujeme námi vložené finanční prostředky, vlastníci očekávají větší výnos, než který by obdrželi ze státních dluhopisů.
Rentabilita aktiv (ROA)	$\frac{\text{čistý zisk nebo ztráta}}{\text{celková aktiva}}$	Pomocí tohoto ukazatele se můžeme podívat na to, jak efektivně ve firmě vytváříme zisk bez ohledu na to z jakých zdrojů je tento zisk financován.
Rentabilita dlouhodobého investovaného kapitálu (ROCE)	$\frac{\text{čistý zisk} + \text{úroky}}{(\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky})}$	Jak efektivně jsme investovali z dlouhodobého hlediska.
Rentabilita tržeb (ROS)	$\frac{\text{čistý zisk nebo ztráta}}{\text{celkové tržby}}$	Poskytuje informaci o tom, jak velké výnosy musí být ve firmě vytvořeny, abychom dosáhli 1,-Kč zisku.
Rentabilita nákladů (ROC)	$\frac{\text{čistý zisk nebo ztráta}}{\text{celkové náklady}}$	Tímto ukazatelem je vyjadřováno kolik Kč nákladů musíme ve firmě vynaložit, abychom dosáhli 1,-Kč zisku.
Čisté ziskové rozpětí	$\frac{\text{čistý zisk nebo ztráta po zdanění}}{\text{celkové výnosy}}$	Vyjadřuje nám zisk na 1,-Kč obrátu.

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity jsou zaměřeni na to, jak rychle je firma schopna splácet své krátkodobé závazky. Jedná se o porovnávání závazku s disponibilními prostředky firmy.

Ukazatelé likvidity se vyjadřují v číselných jednotkách. Výpočet daných ukazatelů je uveden níže v tabulce 2.5.

Tabulka 2.5 Ukazatelé likvidity

Běžná likvida	$\frac{\text{obežná aktiva (peníze v pokladně a na BÚ)}}{\text{krátkodobé závazky}}$	Kolika korunami z našich celkových oběžných aktiv je pokryta 1 Kč našich krátkodobých závazků.
Pohotová likvidita	$\frac{(\text{obežná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$	Kolika korunami našich pohledávek a hotovosti je pokryta 1 Kč našich krátkodobých závazků.
Okamžitá likvida	$\frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$	Udává nám, jestli je firma schopna uhradit okamžitě své krátkodobé závazky pomocí hotovosti.

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatelé aktivity

Ukazatele aktivity využíváme pro poskytnutí informací o tom, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy, tedy veškerým majetkem, pohledávkami, zásobami a dalšími. Díky těmto ukazatelům můžeme sledovat obrat a dobu obratu. Obrat zásob by měl být co nejvyšší a doba obratu naopak co nejnižší. Obrat se vyjadřuje v obrátkách za rok a doba obratu ve dnech. Výpočet daných ukazatelů je uveden níže v tabulce 2.6.

Tabulka 2.6 Ukazatelé aktivity

Obrat aktiv	$\frac{\text{celkové tržby}}{\text{celková aktiva}}$	Je vyjadřován jako efektivnost hospodaření s veškerými aktivy ve firmě
Obrat zásob	$\frac{\text{celkové tržby}}{\text{zásoby}}$	Tento ukazatel nám vyjadřuje, zda není část oběžných aktiv v podobě zásob dlouhodobě vázaná v nelikvidních zásobách. Kolikrát je během roku každá položka zásob přeměněna v hotovost a znovu uskladněna.
Obrat pohledávek	$\frac{\text{celkové tržby}}{\text{pohledávky}}$	Také nazýváme doba splatnosti, ve které je uvedeno, za jak dlouhou dobu nám zákazník zaplatí, tedy jak dlouho máme vázány finance.
Doba obratu závazků	$\frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{denní tržby}}$	Stanovuje dobu, která uplyne mezi nákupem zásob či externích výkonů a jejich úhradou.
Doba obratu zásob	$\frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby}}$	Za jakou dobu firma průměrně prodá své zásoby. Jak dlouho zásoby leží na skladě a jsou v nich vázány finanční prostředky.
Doba obratu pohledávek	$\frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{denní tržby}}$	Stanovuje, za jak dlouhou dobu nám zákazník zaplatí.

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti nám umožňují vyhodnotit úvěrové zatížení podniku. Ukazatelé zadluženosti udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji a měří rozsah, ve kterém podnik používá k financování dluhy. Každá firma má hranici zadlužení jinou, záleží na rentabilitě firmy. Určitá míra zadlužení je doporučována, ale nesmí podnik zatěžovat vysokými finančními náklady. Ukazatelé zadluženosti se s výjimkou úrokového rozpětí vyjadřují v procentech. Výpočet daných ukazatelů je uveden níže v tabulce 2.7.

Tabulka 2.7 Ukazatelé zadluženosti

Úrokové krytí	$\frac{(\text{zisk před zdaněním} + \text{nákladové úroky})}{\text{nákladové úroky}}$	Kolikrát jsou úroky z poskytnutých úvěrů kryty výsledkem hospodaření firmy za dané účetní období.
Míra zadluženosti vlastního kapitálu	$\frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$	Tento ukazatel je důležitý především pro banku z hlediska poskytnutí úvěru.
Míra celkové zadluženosti	$\frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$	Charakterizuje finanční úroveň firmy. Ukazuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Vyšší hodnoty jsou rizikem pro věřitele, především pro banku.

Zdroj: Vlastní zpracování

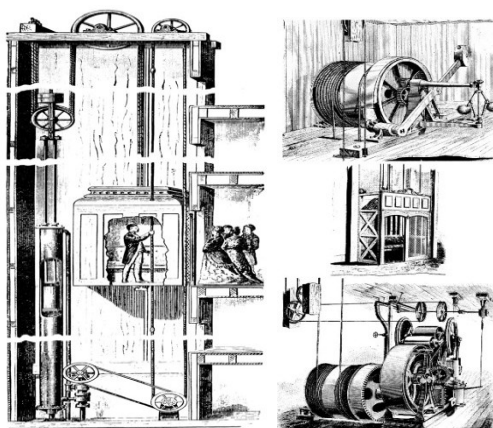
3 Analýza podniku vybraného pro stanovení krizového profilu

V této kapitole je představena společnost, která podniká v oblasti strojírenství a je jedním z hlavních výrobců a dodavatelů výtahů v Moravskoslezském kraji. Jedná se o českou společnost, jejíž produkty jsou díky rozvoji distribuovány také do některých států EU.

3.1 Historie výtahů

První výtahy, tehdy spíše zdvihadla se objevovaly již od 3. století př. n. l. První výtah v obytném domě byl použit pravděpodobně v roce 1670. Avšak skutečné období výtahů začalo až v roce 1853, kdy Američan Elisha Graves Otis zkonstruoval výtah podobný dnešním výtahům. První výtah s elektrickým pohonem byl zkonstruován německým elektrotechnikem a podnikatelem Wernerem von Siemensem. První výrobou výtahů v Čechách se zabývala firma Breitfeld–Daněk a první výtah vyrobila v roce 1876. Tento výtah byl nainstalován v pivovaru v Litoměřicích. První elektrický výtah byl namontován v pražském hotelu Modrá hvězda.

Obrázek 3.1 Hydraulický výtah



Zdroj: Historie výtahů ve světě. *Agartha* [online]. ©2014 [cit. 2014-02-23].

Dostupné z: <http://agartha.cz/html/vytahy/historie/celkova.php>

Historický vývoj výtahů je spjat s několika firmami, které se v průběhu let rozvíjely. V roce 1846 vznikla firma Bresitfeld–Daněk a během několika desítek let bylo vyrobeno na 40 typů výtahů, především typy nákladních výtahů s parním pohonem do velkých průmyslových podniků. V roce 1853 založil Jan Prokopec opravářskou dílnu, ze které se později v 90. letech stala firma pro výrobu a montáž výtahů s pohonem parním, tlakovou vodou, posléze elektřinou. V pozdějších letech, zde přibývalo mnoho dalších firem pro výrobu a montáž výtahů. Na území republiky působily i zahraniční firmy, Wertheim Vídeň, Flohr Berlín, Findeisen Saská Kamenice (Historie výtahů ve světě, 2004).

Díky rychlému růstu nejen hlavního města, ale i dalších městských a průmyslových oblastí po skončení první světové války byl zaznamenán neobvyklý nárůst zařízení výtahové dopravy. Právě proto docházelo k častému zakládání a existenci těchto menších podniků, zabývajících se nejen údržbou a opravami výtahových zařízení, ale také dodávkami výtahů nových (Kašák, Vaněk a kol., 2006).

3.2 Obecná charakteristika společnosti

Základní informace

LIFTCOMP a.s., B 1786 vedená u Krajského soudu v Ostravě

Obchodní název: LIFTCOMP a.s.

Sídlo: Zahumenní 2320/11, Poruba, 708 00 Ostrava

Právní forma: Akciová společnost

IČ: 253 85 968

DIČ: CZ25385968

Web: www.liftcomp.cz

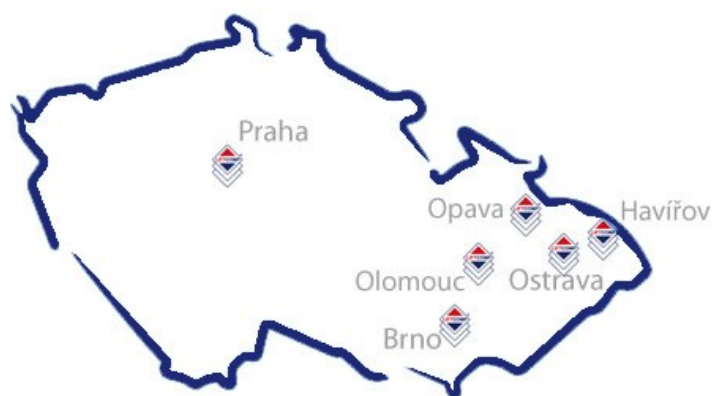
Datum vzniku společnosti: 26. listopadu 1997.

Společnost registrována: v OR u Krajského soudu Ostrava, oddíl B, vložka 1786.

Statutární orgán: předseda představenstva – Miroslav Miko.

Jednatelé: Za společnost jedná předseda představenstva samostatně.

Obrázek 3.2 Pobočky společnosti Liftcomp a.s.



Zdroj: LIFTCOMP. Liftcomp a.s. [online]. © 2009-2013 [cit. 2014-04-12] Dostupné z: <http://www.liftcomp.cz/>

Předmětem podnikání společnosti Liftcomp a.s. je poskytování komplexních služeb v oblastech výroby, projektování, montáže výtahů a jejich všech doprovodných služeb, včetně instalace a vedení provozu výtahové techniky.

Společnost Liftcomp a.s. vznikla již v roce 1992, kdy nynější ředitel a předseda představenstva Miroslav Miko založil podnikání jako fyzická osoba. Od roku 1993 se začalo podnikání rozrůstat a to především ze strany zaměstnanců, specialistů na zvedací zařízení z moravskoslezského regionu. Firma se postupem času zvětšovala a v roce 1994 bylo zahájeno zpracování a montáž hydraulických výtahů v České republice. V roce 1997 byla firma transformována na akciovou společnost **Liftcomp a. s.** Firma byla založena jako ryze česká výtahová firma bez podílu zahraničního kapitálu a touto společností zůstává až do dnes. Jedním ze zásadních kroků při vývoji společnosti bylo rozhodnutí a zavedení výroby vlastních komponentů výtahů a výroby zvedacích plošin. Jako první pobočku měla společnost v Ostravě-Porubě, ale v průběhu následujících let se začala rozšiřovat a došlo k vybudování poboček v Karviné, Opavě, Havířově, Olomouci, Brně a Praze. Hlavní centrála firmy i nadále zůstává ve městě svého vzniku, tedy v Ostravě. Zdroj: www.liftcomp.cz

Obrázek 3.3 Sídlo společnosti LIFTCOMP a.s.



Zdroj: LIFTCOMP. Liftcomp a.s. [online]. © 2009-2013 [cit. 2014-04-12] Dostupné z: <http://www.liftcomp.cz/>

V roce 2002 začala výstavba nové provozní a administrativní budovy v Ostravě. O rok později proběhla v této budově montáž a instalace nejnovějších technologií pro výrobu výtahů. Tato nová budova také získala ocenění Dům roku 2004. Vedení firmy v posledních letech značně investovalo do inovací a nových komponentů a technologií, díky nimž bylo schopné rozšířit výrobu výtahových komponentů a ocelových konstrukcí výtahových šachet a tím snížit závislost na externích subdodavatelích.

Na konci roku 2010 bylo otevřeno nové výrobní, montážní a vývojové středisko v průmyslové zóně Nad Porubkou v Ostravě-Porubě. Společnost má nyní v Ostravě dvě administrativně-provozní budovy. Tato druhá výrobní hala byla vystavena především pro rozšíření výrobních kapacit, umístění nových výrobních strojů CNC a rychlejší reakce na požadavky zákazníků. Díky této nové hale je firma schopna pokrýt z 90% výroby všech komponentů a zařadit se mezi významné výtahové společnosti na území České republiky.

V současné době firma stále rozšiřuje své portfolio produktů a služeb, na trh byl uveden nový kabinový design s moderními prvky. Firma je stabilní a významnou společností se 105 kmenovými zaměstnanci a splňuje kvalitativní a ekologické požadavky ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005, OHSAS 18001 a EN 109. Firma je také držitelem Certifikátu výjimečnosti, inspekčního Certifikátu energeticky úsporného výtahu dle energetické účinnosti „A“ a Osvědčení o Českém výrobku. Obchodní síť firmy se v posledních letech rozrůstá také do států Evropské unie.

Obrázek 3.4 Výtah společnosti Liftcomp a.s.



Zdroj: LIFTCOMP. Liftcomp a.s. [online]. © 2009 - 2013 [cit. 2014-04-12] Dostupné z:
<http://www.liftcomp.cz/>

3.3 Charakteristika produktů

Společnost Liftcomp a. s., je specializována na výrobu nových osobních i nákladních výtahů a nabízí také modernizaci a rekonstrukci stávajících výtahů. Firma mimo jiné také vyrábí a nabízí montáž trakčních a hydraulických výtahů. Jako jedni z mála poskytují na provedenou práci a dodaná zařízení prodlouženou záruku a garantují původ výrobků a služby, včetně zajištění kompletního servisu výtahů 24 hodin denně

Doprovodné služby poskytované společností Liftcomp a.s. jsou bezplatné poradenství při návrhu technického řešení, bezplatná prohlídka výtahu revizním technikem a zpracování konkrétní cenové nabídky. Společnost také poskytuje možnost vyřízení stavebního povolení a ohlášení na příslušném úřadu, zajišťuje statistický výpočet a požárně-bezpečnostní řešení s vyjádřením Hasičského záchranného sboru.

Řešení nového výtahu od Liftcomp a. s., respektuje technické požadavky podle Nařízení vlády č. 27/2003 Sb. v platném znění. U nového výtahu je vždy vystaven certifikát vzorového výtahu na základě oprávnění inspekčního certifikátu TÜV NORD. Společnost dále vystavuje ES prohlášení shody a výtah bude opatřen označením CE.

Obrázek 3.5 Zvedací plošina



Zdroj: LIFTCOMP. Liftcomp a.s. [online]. © 2009-2013 [cit. 2014-04-12].
Dostupné z: <http://www.liftcomp.cz/>

Dalšími poskytovanými službami jsou profesionální zámečnická a strojní výroba, také poskytování malířských a natěračských prací. Firma se zaměřuje na rozsáhlou strojní a zámečnickou výrobu zaměřenou na kusovou, malosériovou výrobu a také velkosériovou. Firma nabízí obrovskou škálu doprovodných služeb, díky kterým se snaží zajistit maximální využití životnosti výrobků, zkvalitnění estetického dojmu a dosáhnout stálých jízdních vlastností.

Společnost Liftcomp a.s. nabízí rozmanitou škálu produktů a služeb. Přehled služeb poskytovaných společností Liftcomp a.s. zahrnuje:

- výrobu a montáž výtahů a výtahových komponentů,
- výrobu a montáž zvedacích plošin,
- výrobu a montáž vnitřních a vnějších ocelových konstrukcí – nejen pro výtahy,
- prodej výtahů a výtahových komponentů,

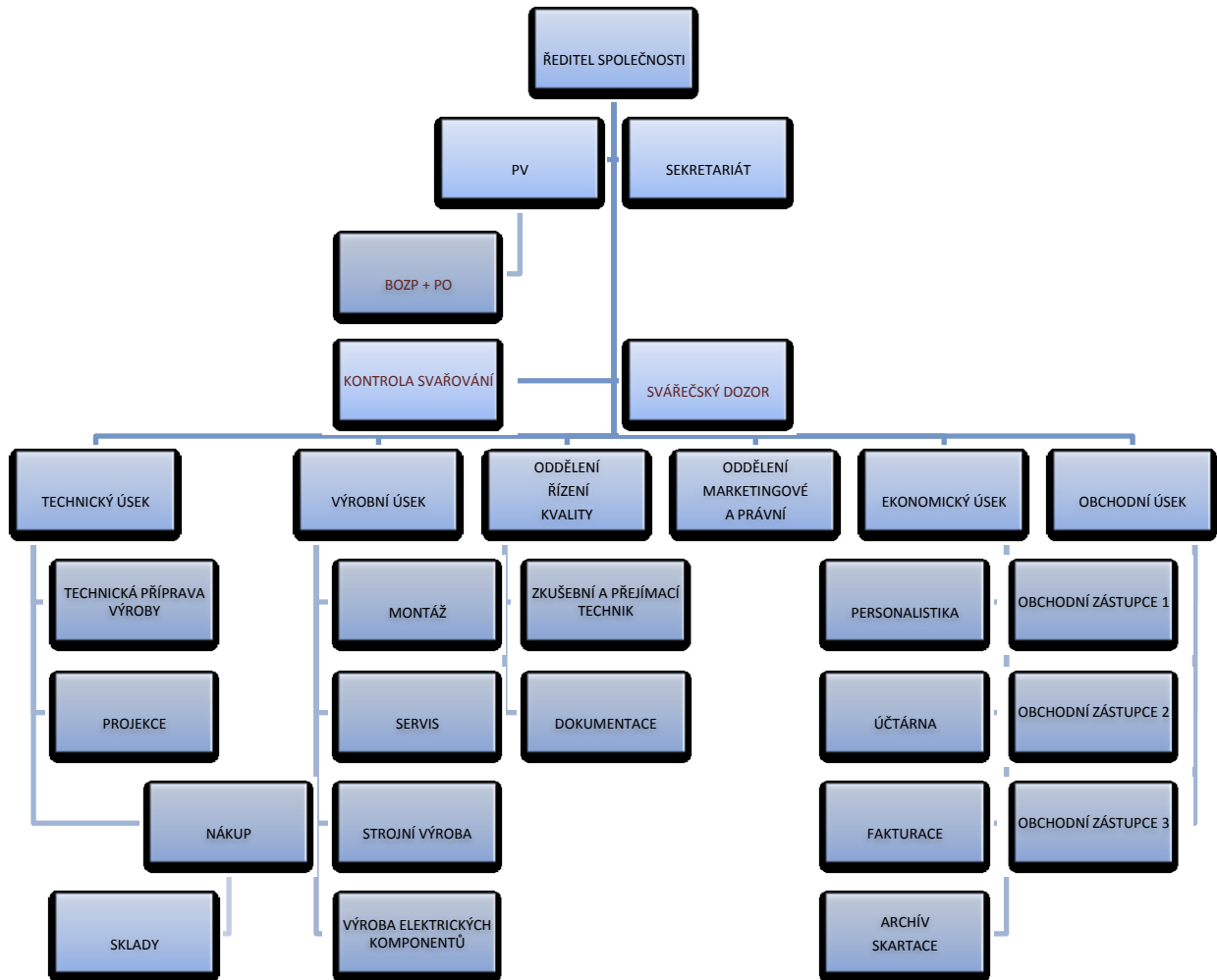
- návrhy a projekční zpracování zvedacích zařízení a ocelových konstrukcí,
- servis stávajících a nově instalovaných výtahů a plošin,
- nonstop servisní služby včetně vyproštění osob,
- zakázkovou zámečnickou výrobu na CNC strojích,
- povrchovou úpravu materiálů, design kabin,
- strojní výrobu,
- výrobu elektrických komponentů,
- malby a nátěry,
- dopravu materiálů.

3.4 Organizační struktura

Na obrázku 3.6 je graficky zpracována organizační struktura společnosti Liftcomp a.s. Činnosti, které jsou ve firmě zajišťovány externě, jsou zaznačeny červenou barvou.

Organizační řád tvoří základní organizačně právní normu společnosti Liftcomp a.s., charakterizuje a vymezuje formální soustavu vztahů vzájemné nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce organizačních částí společnosti a všech zaměstnanců. Úkolem všech zaměstnanců je naplňování „Politiky kvality, životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví“ a podnikatelských cílů společnosti.

Obrázek 3.6 Organizační struktura společnosti Liftcomp a.s.

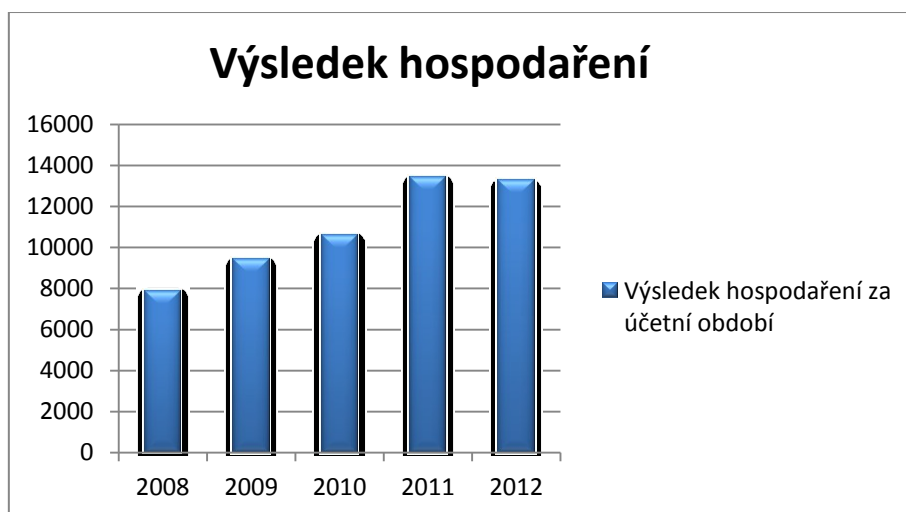


Zdroj: Interní dokument společnosti

3.5 Ekonomické výsledky

Společnost Liftcomp a.s. jak je vidět z grafu 3.1 je dlouhodobě ziskovou firmou. Celkové výnosy se v každém roce postupně zvyšovaly až do roku 2012, kdy došlo k mírnému poklesu z 13 409 000 Kč na částku 13 235 000 Kč.

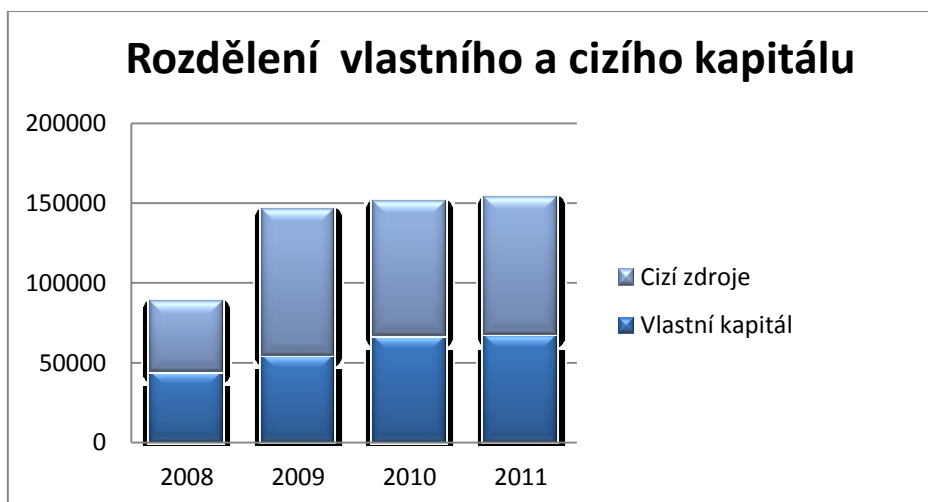
Graf 3.1 Výsledek hospodaření za rok 2008 - 2012



Zdroj: Vlastní zpracování

Vlastní kapitál, který můžeme vidět v grafu 3.2, byl během let ve firmě také navýšen a to od roku 2008 do roku 2012 o 32 319 000 Kč. Podíl cizího kapitálu byl v průběhu let také navyšován, avšak v roce 2010 došlo k mírnému poklesu z 91 402 000 Kč na 84 224 000 Kč.

Graf 3.2 Rozdělení vlastního a cizího kapitálu



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkově je firma zisková a prosperující. Většina aktiv firmy je rozdělena do hmotného majetku firmy, především se jedná o budovy (výrobní a administrativní haly), stroje a zařízení firmy a další. Firma se však potýká s nedostatkem krátkodobého finančního majetku, kdy se ve všech letech pohybuje v záporných hodnotách.

4 Krizový profil a doporučení pro zásady prevence krizí daného podniku

4.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí zkoumá vnější okolí podniku a jeho vliv na organizaci. Základní úlohou této analýzy je identifikovat faktory působící na organizaci a vymezit jejich působení. V této části diplomové práce bude využita PEST analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil.

4.1.1 PEST analýza společnosti Liftcomp a.s.

Pro analýzu PEST u společnosti Liftcomp a.s. vycházíme z informací okolního prostředí, statistik a dostupných internetových zdrojů. Analýza PEST je zaměřena především na Moravskoslezský kraj a na výtahový průmysl.

Politicko-právní faktory

Politická i právní situace má silný vliv na podnikání. Pro firmu Liftcomp a.s. podnikající v České republice je především důležitý daňový systém a legislativa, dle které se firma musí řídit. A to jak obecné legislativní předpisy pro podnikatele, tak také legislativní předpisy a bezpečnostní předpisy pro výtahový průmysl.

Pro podnikatele je důležitým faktorem daňový systém, který podléhá častým změnám. Významný prvek je sazba daně z příjmů, která v roce 2014 činí 19% s výjimkou podílových fondů, investičních fondů, zahraničního fondu kolektivního investování a penzijního fondu, pro které je výše daně 5%. U příjmů zahrnutých do samostatného základu daně podle § 20b činí sazba daně 15%. Vliv na prodej výrobků má také výše DPH, která činí v tomto roce ve snížené sazbě 15% a v základní sazbě 21%.

Česká republika v posledních letech prochází ekonomickou krizí, která měla vliv na všechny odvětví podnikání. Nestabilní situace v České republice a především působení krize má silný vliv na celý ekonomický i politický vývoj. Politická scéna je velmi proměnlivá a podnikatelé musí do budoucna předpokládat změny, které může přinést, především ve formě zvyšování daní a snižování různých podpor. Politická situace značně ovlivňuje chování a jednání podnikatelů a udává obecný charakter podnikatelského prostředí. Působení státu je základním kamenem pro podnikatelské prostředí.

Neustálé změny v právním prostředí zapříčiňují vzrůstající nepřehlednost a nesrozumitelnost zákonů, které mohou být pro podnikatele důležité. Vliv na firmy a obecně veřejnost má také korupční chování a poměrně nízká efektivnost vymáhání práva. Pro firmu je také důležitá rychlost reakce na změny a pružnost reakce na vývoj trhu. Po stránce zaměstnávání nových pracovníků je toto velmi složité, především z důvodu ochrany zaměstnanců a při ukončování pracovního poměru (O podnikání obecně, 2011).

Pro podnikatele je v dnešní době také velmi důležitá možnost získání financí z fondů a dotací Evropské unie. Nové programy pro období 2014 až 2020 přináší podnikatelům šanci, jak získat finance pro své podnikání, inovace, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců a mnohé další. Nové programy se zaměřují na tyto oblasti: podnikání a inovace konkurenceschopnosti, program pro výzkum vývoj a vzdělávání, program životní prostředí, zaměstnanosti a jiné (Dotace a zdroje financování, 2014).

Dle agentury pro podporu podnikání a investic Czechinvest by měla být v následujících šesti letech českým podnikatelům vyplacena částka 4,2 miliardy z dotací Evropské unie, což je o půl miliardy více než v minulém programovaném období.

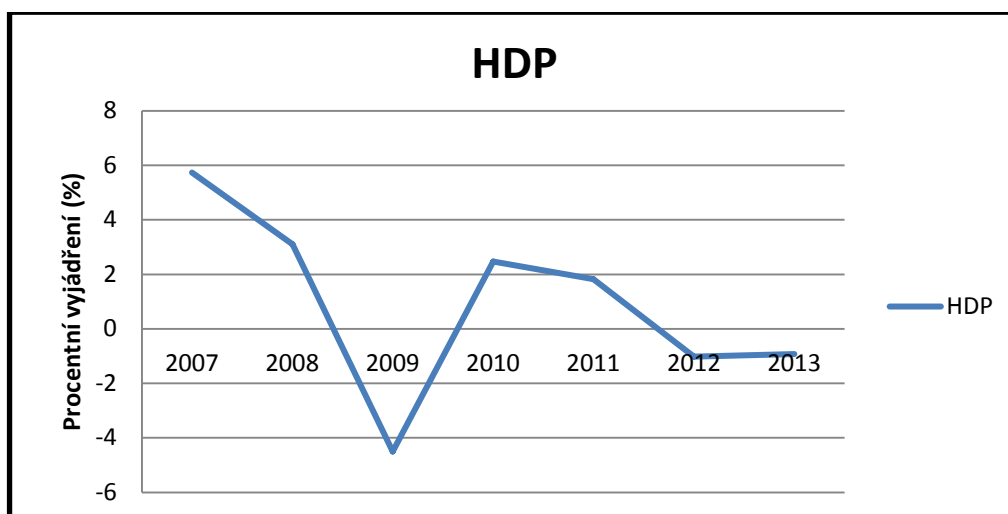
Kromě dotací z evropských fondů může firma využít také dotační a finanční programy, které jsou každoročně vyhlašovány v moravskoslezském kraji. Dotační programy vznikají za účelem různých cílů a prostřednictvím nich může žadatel obdržet finanční dotaci na konkrétní projekt.

Ekonomické faktory

Jedním z nejvíce působících faktorů byla a stále je ekonomické krize, která má negativní dopad na celou společnost v podobě nezaměstnanosti, poklesu reálného produktu, ztráty důvěry ve finanční systém a dalších. I přesto mnoho ekonomů tvrdí, že ekonomická krize nemusí mít pouze záporné dopady. Příkladem může být eliminace nevykonných a slabých jednotek v období recese, které snižují produktivitu ekonomiky.

Finanční krize, která postihla nejprve USA, se při svém rozšíření nevyhnula ani České republice. Hospodářský růst české ekonomiky začal ve druhé polovině roku 2008 výrazně zpomalovat z 6% růstu HDP v listopadu 2007 na -4% pokles v roce 2009. Česká ekonomika ve třetím čtvrtletí 2009 vystoupila z recese a od té doby docházelo k mírnému oživení ekonomické aktivity. V roce 2012 však došlo k dalšímu nepříznivému poklesu.

Graf 4.1 Hrubý domácí produkt v procentním vyjádření

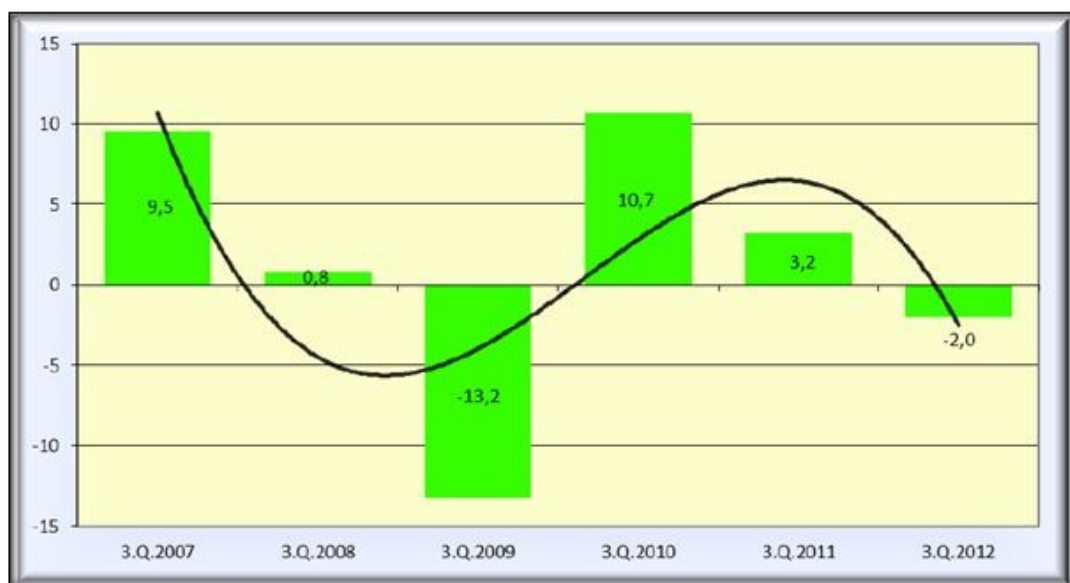


Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

V souvislosti s krizí se také změnila průmyslová produkce v posledních letech. Strojírenský průmysl patří v České republice k nejtradičnějším průmyslovým odvětvím. Strojírenství, které svým rozsahem zasahuje do celého hospodářství, zahrnuje produkci pro další investice, stroje a výrobní zařízení. Český průmysl po mírném růstu v prvním čtvrtletí roku 2012, začal ve druhém kvartále klesat. Ve 3. čtvrtletí roku 2012 se průmyslová produkce dále propadla o 2%. Na nepříznivém vývoji se projevilo oslabení ekonomik a pokles průmyslu v eurozóně a zejména v Německu, které se odrazilo vlivem silné vzájemné vazby na vývoji průmyslové produkce v ČR.

Během roku 2012 se průmyslová produkce snížila o 0,8% a klesající trend pokračoval i v roce 2013, kdy statistiky zaznamenaly v 1. čtvrtletí prohloubení o 5,4%. Ve 2. čtvrtletí došlo k zmírnění poklesu a průmyslová produkce se dostala na -2,4%. Celkově tedy meziroční pokles činil snížení o 3,9%. Oslabení ekonomik a snížení růstu průmyslu v sousedních zemích eurozóny se také významně projevilo poklesem výkonnosti českého průmyslu.

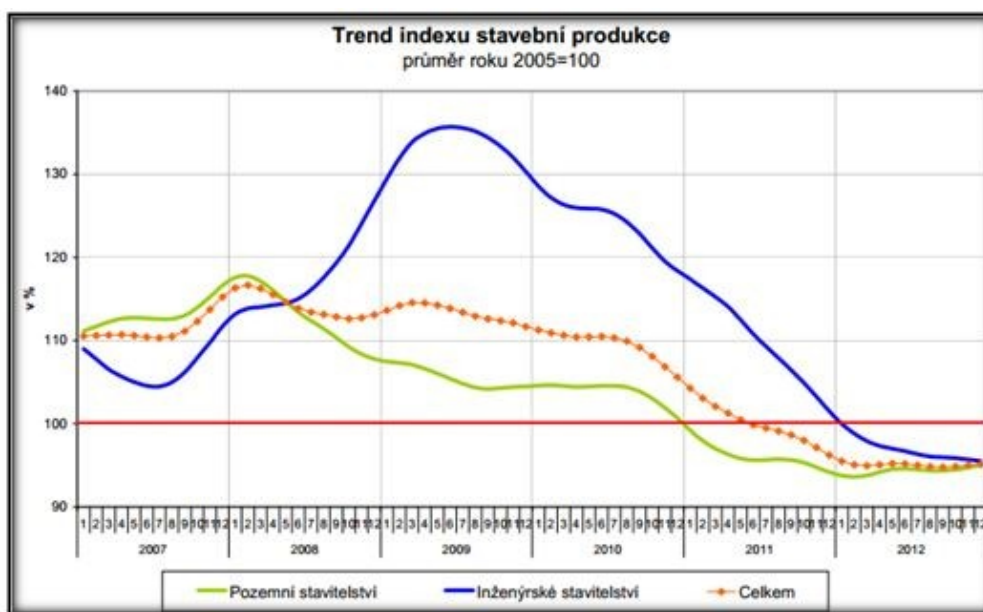
Graf 4.2 Vývoj průmyslové produkce (meziroční změna v %)



Zdroj: ČSÚ. Český statistický úřad [online]. ©2012 [cit. 2014-04-30]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>

Společně s výtahovým průmyslem je spojen také stavební průmysl a to především z důvodu výstavby velkých panelových domů, moderních budov, administrativních budov, obchodních center a dalších staveb, kde je možné zabudování výtahových zařízení. Vývoj stavebního průmyslu měl v posledních letech klesající trend, jak můžeme vidět v grafu 4.3. V pohledu na jednotlivé segmenty můžeme vidět, že se nijak zásadně neliší. Významný pokles u inženýrských staveb nastal na rozdíl od pozemního stavitelství až v roce 2010, což bylo zapříčiněno především podporou stavebnictví z dotací Evropské unie a ze státního rozpočtu. Obecně se staví méně než v minulých letech a od roku 2009 nastal pokles, který byl v dalších letech ještě výraznější.

Graf 4.3 Trend indexu stavební produkce v letech 2007 - 2012



Zdroj: ČSÚ. Český statistický úřad [online]. ©2012 [cit. 2014-04-30]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>

Firma Liftcomp a.s. působí v Ostravském regionu, ve kterém je ekonomická situace velice proměnlivá. Na druhé straně právě Moravskoslezský kraj patří mezi jeden ze strategicky dobře položených míst, vzhledem k blízkosti sousedních zemí Polska a Slovenska. Výhodnou má také pozici pro obchodní vztahy s východní Evropou a dalšími státy.

Sociálně-kulturní faktory

Vzhledem k působení krize a jejího vývoje došlo k zvýšení míry nezaměstnanosti obyvatel České republiky. Lidé se potýkají s finančními problémy a více šetří. Naopak pro firmy je tato situace výhodná v najímání kvalifikovaných pracovníků, kterých je na trhu dostatek.

Graf 4.4 Obecná míra nezaměstnanosti (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Demografická čísla ukazují, že dochází ke stárnutí populace a ubývá produktivní obyvatelstvo. I přes negativní vývoj firma udržuje počet zaměstnanců na stále úrovni a také rozšiřuje svá pracovní místa.

Bohužel krize má vliv také na poptávku, která se projevila snížením. Zákazníci více šetří, méně staví a rekonstruují domy.

V průběhu krize došlo k významným změnám v chování zákazníků a ve spotřebitelském chování obyvatel, tyto změny byly trvalé a jejich vliv se projevuje silně během krize i po jejím odeznívání. Zákazníci požadují větší jednoduchost, vyhledávají méně složité, snadno obsluhovatelné a cenově dostupné produkty, které jim zjednoduší život a plnění vlastních povinností. Díky internetu a neustálému přílivu informací o existující nabídce častěji dochází ke změně volby zákazníků o nákupu produktů. Zákazník si má možnost vybrat výrobek, který nejlépe uspokojí jejich aktuální potřeby, požadavky i přání. Rozhodování o nákupu přitom do značné míry ovlivňují i postoje veřejnosti a média.

Technologické faktory

Technologický rozvoj je čím dál rychlejší a i pro společnost Liftcomp a.s. je důležité, aby neustále inovovala a modernizovala své produkty. Důležitým faktorem této skupiny je také to, že existují různé dotace, které se snaží podporovat tuto oblast.

Pro výrobu a servis výtahů je technologický sektor stěžejním prvkem. Firma se zaměřuje na získání dotačních projektů, díky nimž se může orientovat na zdokonalení

v technologickém směru. Firma Liftcomp a.s. musí neustále sledovat vývoj technologií a inovací, díky kterým může získat konkurenční výhodu, modernizovat a inovovat.

Společnost Liftcomp a.s. se snaží pravidelně inovovat a především zlepšovat kvalitu, proto také tato firma získala několik certifikátů kvality ISO 9001, ISO 14001, EN 1090 CSN EN 3834. Firma dodržuje všechny technologické postupy, které splňují mezinárodní normy. Firma je také držitelem certifikátu OHAS 18001 a dbá podle norem na ochranu a bezpečnost zdraví při práci. Společnost se v tomto roce velice zaměřila na vlastní výzkum a technologie, díky kterým se snaží být více konkurenceschopná a získat si výhody. Společnost má v rámci provozu vyčleněné prostory pro tuto činnost a zaměstnává odborníky na tuto oblast.

Ekologické trendy ve výtahovém průmyslu v poslední době mohou mít také vliv na působení společnosti. S rostoucí globalizací je čím dál důležitější, aby i technologie byla slučitelná s ekologickými předpisy. Zapojení materiálů, energií a používání postupů, které jsou příznivé pro životní prostředí. Neustále je třeba sledovat trendy ve výtahovém průmyslu zahrnující i ekologické aspekty. Rychlý vývoj a rozvoj techniky hraje v moderním světě důležitou úlohu. Důležitým faktem je také informační dostupnost a propojenost komunikačních systémů. Počítačová technologie a internet velice ovlivňují chování společnosti a přenos informací. Díky těmto faktorům se také zvyšuje zájem o výrobky i ze vzdálených míst.

V důsledku krize utrpěly všechny organizace ztráty vyvolané poklesem poptávky. Zároveň tím došlo ke zvýšení rozdílu mezi rivaly v jednotlivých odvětvích, ztráta výkonnosti slabších subjektů oproti výkonnosti silnějších se zvýšila. Právě kapitálově a technologicky silnější organizace tím získaly nové příležitosti k ovlivnění podnikatelského prostředí.

4.1.2 Porterova analýza konkurenčního prostředí

Firma Liftcomp a.s. zabývající se výrobou a rekonstrukcí výtahů a množstvím dalších služeb má v Moravskoslezském kraji značně velké množství konkurentů. Právě Porterova analýza umožní toto konkurenční prostředí analyzovat a firma jej může využít pro své strategické řízení.

Firma má značnou konkurenční výhodu ve svém postavení na trhu, dlouholeté historii, v množství nabízených služeb a v poskytování kvalitních výrobků. Společnost je schopna zajistit svým zákazníkům širokou škálu nabízených služeb, které se mohou navzájem

doplňovat a tak zákazník nemusí pro práci najímat více firem. Na daném trhu existuje mnoho firem, z nichž všechny nedisponují stejně velkým množstvím služeb. Pro společnost mohou být ohrožující menší podnikatelé, kteří své služby nabízejí za nižší ceny, avšak nedisponují stejným množstvím nabízených služeb a také velké konkurenční podniky, které nabízejí kvalitní služby a výrobky.

Soupeření mezi existujícími konkurenty

Konkurenční prostředí firmy je velké a patří zde domácí i zahraniční subjekty. Firma Liftcomp a.s. patří mezi jedny z největších výrobců a dodavatelů výtahů na Moravě a tak má mezi konkurenty silné postavení. Vzhledem k zahraniční konkurenci má firma Liftcomp a.s. stabilní a cenově dostupný servis. Konkurenci můžeme rozdělit na dva typy a to konkurenci oborovou, která se zabývá výrobou výtahů a konkurenci neoborovou, která se zaměřuje na prodej výtahových komponentů. V okolí Ostravy působí několik desítek firem, jsou to například VÝTAHY OSTRAVA, spol. s r.o., OTIS a.s., Schindler CZ a další.

VÝTAHY OSTRAVA, spol. s r.o.

Jedním z největších konkurentů je firma VÝTAHY OSTRAVA, spol. s r.o. a to především díky dlouholeté tradici a postavení na trhu. Firma si již za svou dobu podnikání vybudovala své místo mezi odběrateli a vzhledem k velkému množství nabízených produktů a služeb je stabilně silným konkurentem. Firma poskytuje výrobu, projekci, montáž a servis všech druhů výtahů a invalidních plošin. Kromě tohoto firma nabízí i výrobu eskalátorů, pohyblivých chodníků a úpravu všech povrchů. Firma má sídlo v Ostravě-Přívoze.

Schindler CZ, a.s.

Schindler CZ je dceřiná společnost s pobočkou v Ostravě-Zábřehu, tato firma má hlavní sídlo ve Švýcarsku. Schindler CZ je velký konkurent, především díky tradici vybudované na švýcarském trhu a přední kvalitě produktů. Nabízí výrobu, montáž a servis výtahů, pohyblivých chodníků a eskalátorů.

KONE, a.s.

KONE, a.s. je společnost sídlící v Moravské Ostravě a nabízí výtahy, eskalátory, pohyblivé chodníky a automatické dveře, zajišťuje výrobu a instalaci výtahů, také servis a modernizaci.

AZ VÝTAHY ČR, s.r.o.

Firma AZ VÝTAHY ČR, s.r.o. se sídlem v Ostravě nabízí mnoho služeb, především v oblasti rekonstrukce výtahů, dodávky, montáže a servisu lanových, hydraulických výtahů a plošin pro imobilní osoby. Dále firma zajišťuje projektovou dokumentaci a další služby.

OTIS, a.s.

Firma OTIS, a.s. sídlící v Moravské Ostravě je jedním z předních výrobců v oboru výtahů, eskalátorů a pojezdných chodníků. Firma také poskytuje všechny doplňkové služby, včetně montáže, servisu i modernizace výtahů všech typů včetně úprav dle požadavků současných norem.

NOVA LIFT, s.r.o.

Společnost NOVA LIFT, s.r.o. se zabývá projektováním, výrobou, montáží, servisem a rekonstrukcemi výtahů, plošin pro zdravotně postižené a další. Firma také provádí podstatné změny na výtazích s odstraněním závažných rizik. Společnost sídlí v Ostravě-Svinově.

CENOK – výtahy, a.s.

Společnost CENOK výtahy, a.s. se sídlem v Mariánských Horách v Ostravě, provádí rekonstrukce a modernizace osobních i nákladních výtahů. Nabízí také rekonstrukce eskalátorů, travelátorů, nákladních plošin a plošin pro imobilní osoby. Společnost také nabízí projekční podporu a servis.

STROS – Sedlčanské strojírny, a.s.

Společnost STROS – Sedlčanské strojírny, a.s. se zabývá výrobou a prodejem zdvihacích zařízení pro stavebnictví a výrobu ocelových sekcí. Jako jedna z mála společností, která nabízí také půjčovnu výtahů, pracovních plošin a závěsných lávek. Kromě těchto služeb zajišťuje také projektování, výrobu a montáž permanentních průmyslových výtahů, CNC obrábění, pálení laserem a ozubené hřebeny.

Ata engineering CZ, s.r.o.

Ata engineering CZ, s.r.o. nabízí výrobu, montáž a servis výtahových šachet s nosnou ocelovou konstrukcí včetně všech doprovodných služeb. Firma má sídlo v Moravské Ostravě.

LIFTEX PRO, s.r.o.

Společnost LIFTEX PRO, s.r.o. se sídlem v Ostravě Třebovicích se zabývá výrobou zvedacích plošin, vyrovnávacích můstků, výtahů a výtahových komponentů. Firma také kromě základních služeb nabízí provádění zámečnických prací na zakázku.

VÝTAHY CZ, s.r.o.

VÝTAHY CZ, s.r.o. se zabývá výrobou, rekonstrukcí a servisem zdvihacích zařízení, dále zajištěním dodávek a montáží nových výtahů, zdvihadel, plošin, jeřábů a sklopných vyrovnávacích můstků. Firma poskytuje kompletní poradenské služby. Společnost má sídlo v Moravské Ostravě.

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé působí na firmu velkou vyjednávací silou a to především z důvodu rozsáhlé konkurence na trhu. Vliv odběratelů je především v tlaku na snižování cen, kvalitu a osobní přístup. Většina menších zakázek se cenově pohybuje v podobném cenovém pásmu a odběratelé se rozhodují dle kvality a spokojenosti. Naopak u velkých zakázek dochází k individuálnímu cenovému určení a je velmi důležité, aby tato firma s odběrateli dobře vyjednala. Nová výstavba výtahů, či rekonstrukce stávajícího není v žádném případě levnou záležitostí a proto si odběratelé dobře promýšlí, kterou firmu si vyberou pro svůj projekt. Mezi největší zákazníky na českém trhu patří především bytová družstva a společenství vlastníků bytů, dále stavební firmy a jiné výtahové firmy.

Firma Liftcomp a.s. uspokojuje požadavky širokého spektra zákazníků, kteří se skládají z několika segmentů, proto je důležité, aby se firma na tyto segmenty zaměřila. Společnost musí neustále sledovat a uspokojovat potřeby zákazníků a zaměřit se na kvalitu řízení výroby. Pružná reakce na měnící se individuální potřeby a prostředí a to prostřednictvím nových technologií a inovací.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mají na firmu také zásadní vliv. Především v nabídce materiálu a jejich cen. Firma Liftcomp a.s. má velký počet dodavatelů železa, vody, elektřiny a dalších materiálů. Stejně jako si odběratelé mohou najít cenově dostupného a kvalitního dodavatele, tak stejně si i firma Liftcomp a.s. hledá kvalitní a cenově dostupné dodavatele. Avšak firma si z dlouhodobého hlediska udržuje kvalitní a spolehlivé dodavatele, se kterými je spokojena.

Pro společnost Liftcomp a.s. je důležitá správná volba výběru dodavatelů a určení si správného mechanismu fungování v této oblasti.

Vliv substitutů

U výtahových a zdvihacích zařízení je těžké najít substituty. Firma se však zabývá i jinými službami, kde je možné substitut najít. Tyto služby však nepatří mezi hlavní oblast podnikání společnosti. Její hlavní výrobní prvek jsou výtahy a zvedací plošiny, u kterých nebyly substituty nalezeny.

Hrozby nově vstupujících firem

Hrozba nově vstupujících firem není tak častá jako například u menších podniků. Toto odvětví je specifické a kapitálově náročné především z pohledu výroby výtahů. Jedná se většinou o firmy, které potřebují mít určitý kapitál, technologické zázemí a kvalifikovaný personál. Na trhu výtahu již existuje velká konkurence jak ze strany domácích, tak i ze strany zahraničních firem a společnost Liftcomp a.s. je jednou z nich.

4.2 Analýza vnitřního okolí

Analýza vnitřního okolí podniku je pro firmy velice významná, firma by totiž měla v pravidelných intervalech sledovat vývoj podniku a celkově efektivitu jeho fungování.

4.2.1 Finanční analýza

Pro zhodnocení vývoje ekonomické situace společnosti Liftcomp a.s. slouží finanční analýza, díky níž můžeme přehledně vidět, jak firma hospodařila v minulých letech. Pro výpočet finanční analýzy byly využity poměrové ukazatele a potřebná data byla čerpána z účetních závěrek společnosti Liftcomp a.s. za rok 2008–2012. Rozvaha a Výkaz zisku a ztrát jsou za jednotlivé roky uvedeny v příloze č. 2.

Analýza rentability

Jedním z hlavních cílů podnikání je výnosnost, proto je právě analýza rentability velice důležitá. Díky ní mohou především vlastníci firmy vidět, jak efektivně firma hospodaří. Jedná se o nejdůležitější způsob pro hodnocení podnikatelské činnosti. Rentabilita zahrnuje ukazatele poměřující zisk s jinými veličinami např. s celkovými aktivy, celkovým kapitálem a celkovými tržbami.

Tabulka 4.1 Vybrané veličiny z rozvahy a výkazu zisku a ztrát pro období 2008–2012 (v tis. Kč.)

Proměnná	2008	2009	2010	2011	2012
Výsledek hospodaření za účetní období	7874	9402	10597	13409	13235
Výsledek hospodaření před zdaněním	10010	11755	13058	16660	16339
Celkový kapitál	71 218	88 215	146 125	150 962	153 153
Vlastní kapitál	34 915	44288	54723	66738	67234
Celková aktiva	71 218	88215	146125	150 962	153153
Tržby za prodej výrobků a služeb	138401	136914	156812	180851	173857
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování.

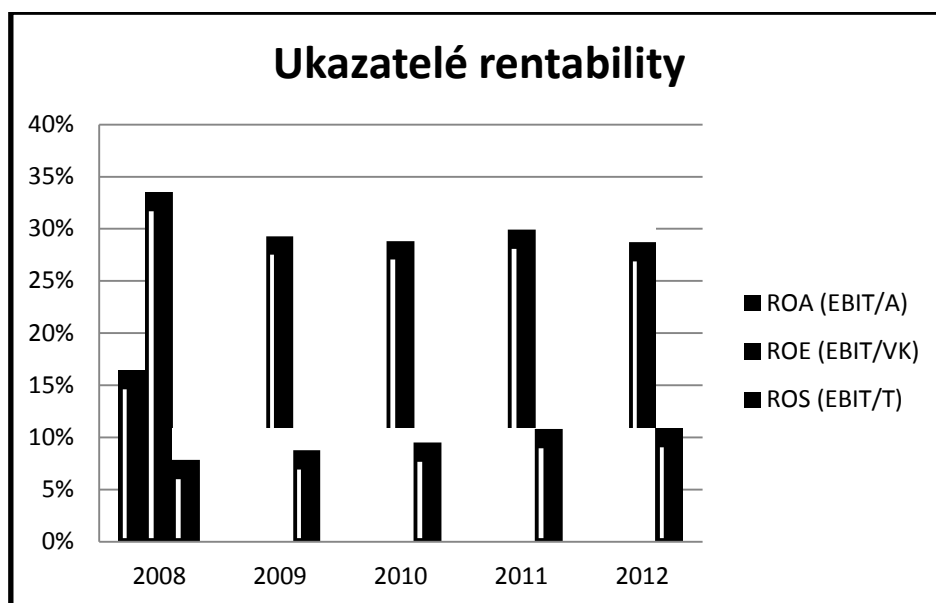
Na základě analýzy minulých let můžeme vidět, že je společnost prosperující, všechny popsané hodnoty v tabulce 4.1 mají rostoucí charakter až na mírný pokles tržeb a výsledku hospodaření v roce 2012.

Tabulka 4.2 Ukazatelé rentability pro období 2008–2012

Ukazatelé rentability	2008	2009	2010	2011	2012
ROA	16,39%	14,67%	10,76%	13,19%	12,55%
ROCE	25,58%	25,12%	13,76%	16,71%	16,87%
ROE	33,43%	29,21%	28,74%	29,84%	28,58%
ROS	7,71%	8,72%	9,43%	10,67%	10,78%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.5 Vybrané ukazatele rentability pro období 2008–2012



Zdroj: Vlastní zpracování

ROE – Rentabilita vlastního kapitálu je vyjadřována jako efektivnost reprodukce kapitálu vloženého vlastníky (Scholleová, 2012). U tohoto ukazatele můžeme vidět z grafu 4.5, že nejlepších výsledků dosahovala firma v roce 2008 s 33,43%, v následujícím roce 2009 došlo k poklesu na 29,21%, který byl způsobeno tím, že došlo k nárůstu jak EBIT tak k většímu nárůstu vlastního kapitálu. Další roky docházelo k menším odchylkám, které se však pohybovaly okolo jednoho procenta. V těchto letech také vzrostla hodnota vlastního kapitálu a zároveň se snížily tržby za prodej výrobků a služeb. ROE mělo v roce 2012 klesající trend a to především vzhledem ke snížení EBIT, předpokládáme, že mírný pokles lze očekávat i v dalších letech.

ROA – Rentabilita aktiv měla do roku 2010 klesající charakter a to především z důvodu většího nárůstu aktiv. V roce 2011 došlo k nárůstu z 10,76% na 13,19% avšak v roce 2012 opět došlo k menšímu poklesu na 12,55%, což bylo způsobeno poklesem EBITu.

ROS – Rentabilita tržeb je vyjadřována v korunách zisku tvořeného z jedné koruny tržeb (Scholleová, 2012). Od roku 2008 docházelo ke každoročnímu vzrůstu tohoto ukazatele, což je pro firmu pozitivní. Kromě roku 2012 docházelo v průběhu let jak k vzrůstu EBITu, tak také vzrůstu celkových tržeb.

Ukazatelé aktivity

Díky ukazatelům aktivity můžeme vidět, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy, tedy jak dlouho v nich má vázány své finanční prostředky. **Obrat aktiv** je vyjadřován počtem kolikrát se celková aktiva obrátí za rok (Scholleová, 2012). Tento ukazatel byl nejvyšší v roce 2008, postupně se snižoval až do roku 2010, kdy se pohyboval na hranici 1, v následujících letech opět došlo ke zlepšení. Minimální doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1, jak můžeme vidět, firma vždy tuto hodnotu překračuje, což je pozitivní.

V tabulce 4.3 také vidíme, že od roku 2008 docházelo k zvyšování **doby obratu zásob**, která vyjadřuje průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku (Scholleová, 2012). V roce 2011 se podařilo dobu obratu snížit, ale naopak v roce 2012 došlo k razantnímu navýšení. U tohoto ukazatele jsou ale hodnoty stále pozitivní, jelikož se nejedná o rychle obrátkové zboží a celý výrobní a dodací proces trvá určitou dobu.

Tabulka 4.3 Ukazatele aktivity pro období 2008–2012

Ukazatele aktivity	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat aktiv	1,94	1,55	1,07	1,20	1,14
Doba obratu zásob	9,48	12,99	19,69	15,95	34,71
Doba obratu pohledávek	0,00	51,12	50,45	46,01	64,18
Doba obratu kr. závazků	32,79	68,63	50,97	46,20	53,03

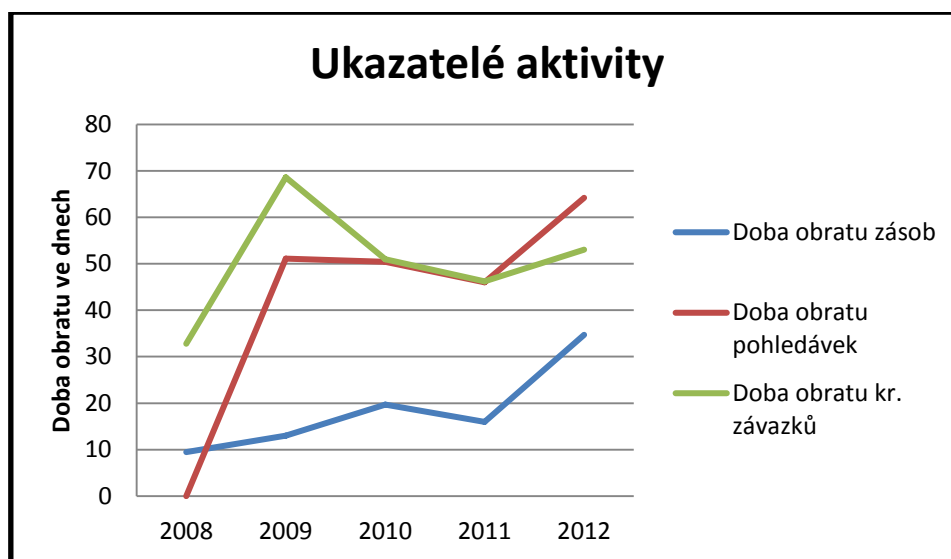
Zdroj: Vlastní zpracování

Doba obratu pohledávek je vyjadřovaná dny, které musí podnik čekat, než obdrží platby za prodané zboží a služby. Firma poskytuje svým zákazníkům v průměru 53 dní pro zaplacení závazků, které mají vůči firmě. V průměru tedy činí splatnost zakázek zhruba 2 měsíce. Toto číslo mělo klesající tendenci až do roku 2012, kdy však došlo k nárůstu zakázek. Firma by se měla snažit o snížení doby obratu pohledávek, ve kterých má vázaná svá finanční aktiva.

Doba obratu závazků je vyjadřována v počtu dní do uhrazení plateb faktur od dodavatelských subjektů. Ke splacení závazků dochází průměrně po 50 dnech, což lze vidět v grafu 4.6. Během analyzovaných let je podnik ve výhodné situaci a to jelikož je doba obratu pohledávek kratší než doba obratu závazků, avšak v roce 2012 nastala opačná situace. Kdy doba obratu pohledávek byla 64 dnů a doba obratu závazků pouze 53 dnů. V tomto

případě společnost čekala příliš mnoho dnů na inkaso plateb od odběratelů, což může znamenat, že firma nemusí být schopna zaplatit faktury dodavatelům. K nárůstu doby obratu pohledávek docházelo z důvodu většího množství zakázek v tomto období. Firma by se měla snažit zajistit, aby hodnota doby obratu závazků byla vyšší než hodnota ukazatele Doba obratu pohledávek.

Graf 4.6 Vybrané ukazatele aktivity pro období 2008–2012



Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatelé zadluženosti

V tabulce 4.4 vidíme **míru celkové zadluženosti** podniku, kterou vyjadřujeme, v jaké výši používá podnik ke svému financování dluhy. S poklesem míry zadluženosti dochází ke snížení rizika věřitelů, že přijdou o své investice. Tabulka s výpočty nám udává, že v roce 2008 je 50,97% majetku zatíženo dluhy. V roce 2009 došlo k mírnému snížení, avšak v roce 2010 se celková zadluženost navýšila na 62,55%. Ostatní roky ukazují, že společnost disponovala s cizími zdroji a to kolem 56%. Z interních dokumentů, je možné zjistit, zda firma nevytvářela rezervy na nečekané události či zda společnost opravdu pro zvýšení kapitálu preferuje cizí zdroje.

U **koeficientu samofinancování** můžeme vidět, z jaké části firma financuje svá aktiva. Tento ukazatel je doplňkem k předchozímu ukazateli.

Ukazatel **úrokového krytí**, díky němuž můžeme vidět, kolikrát jsou úroky z poskytnutých úvěrů kryty výsledkem hospodaření společnosti za dané účetní období. Čím

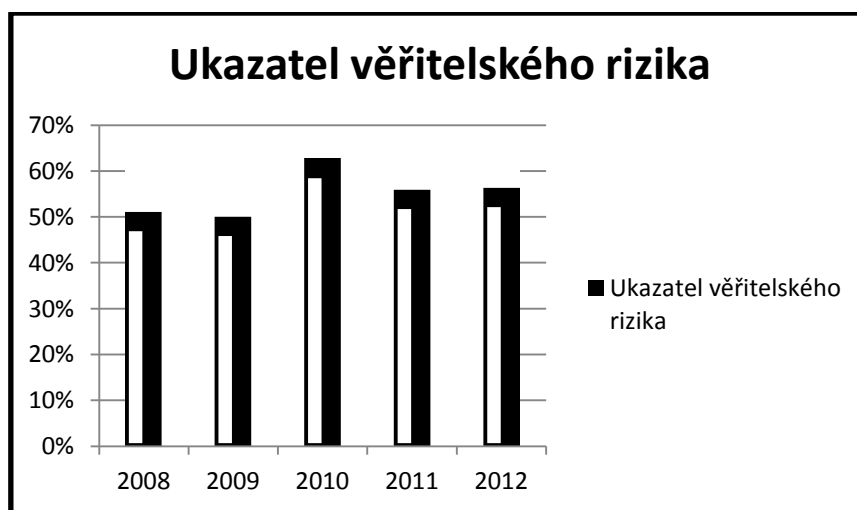
vyšší je tento ukazatel, tím lépe pro firmu. Nejvyšší hodnoty dosahoval ukazatel v roce 2009 a to 10,9 v následujících letech došlo ke snížení, avšak stále se ukazatel pohyboval v pozitivních hodnotách a nepřekročil hodnotu 3, která už je považována za spekulaci.

Tabulka 4.4 Ukazatelé zadluženosti pro období 2008–2012

Ukazatelé zadluženosti	2008	2009	2010	2011	2012
Míra celkové zadluženosti (věřitelské riziko)	50,97%	49,80%	62,55%	55,79%	56,10%
Koeficient samofinancování	49,03%	50,20%	37,45%	44,21%	43,90%
Ukazatel úrokového krytí	7,022864	10,94501	5,892469	6,11828	6,675234

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.7 Ukazatel věřitelského rizika pro období 2008–2012



Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatelé likvidity

Celková neboli běžná likvidita ukazuje platební schopnost podniku z pohledu kratšího období. Tento ukazatel by se měl pohybovat v rozmezí 1,5 až 2,5. Jelikož čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím, je riziko platební neschopnosti menší (Synek, 2007). Pro firmu Liftcomp a.s. jsou hodnoty ukazatele nižší než toto doporučované rozmezí, avšak má tento ukazatel rostoucí charakter. Nízké hodnoty jsou způsobeny především nízkými oběžnými aktivy.

Pohotová likvidita nám ukazuje platební schopnost podniku po odečtení zásob. Doporučované hodnoty tohoto ukazatele by se měly pohybovat v rozmezí 0,7 až 1,2 (Synek, 2007). Firma tyto doporučené hodnoty dosáhla pouze v roce 2011, v ostatních letech jsou hodnoty nižší.

Okamžitá likvidita je považována za jeden z nejpřísnějších ukazatelů likvidity, jelikož nám udává, zda je firma schopna zaplatit své krátkodobé závazky ihned v daný čas a to při využití hotovosti a peněz z bankovních účtů, či krátkodobých cenných papírů. Tento ukazatel by se měl pohybovat v rozmezí od 0,2 až 0,5 (Synek, 2007). Avšak jak můžeme vidět, firma v tomto ukazateli dosahuje záporných hodnot. Vzhledem k činnosti podnikání a velkým zakázkám, které firma produkuje, by pro firmu nebylo výhodné, aby tyto finanční prostředky měla v takto likvidní formě. Záporné hodnoty vycházejí z minusových hodnot na účtech v bankách. Ukazatel by však mohl být alespoň v kladných hodnotách.

Tabulka 4.5 Ukazatele likvidity pro období 2008–2012

Ukazatele likvidity	2008	2009	2010	2011	2012
Okamžitá likvidita	-0,60557	-0,33903	-0,38212	-0,22791	-0,50503
Pohotová likvidita	0,53402	0,391921	0,607737	0,767944	0,575947
Běžná likvidita	0,823146	0,581123	0,994017	1,113189	1,230355

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.2 SWOT analýza

SWOT analýza je vypracována na základě získaných poznatků z předchozích analýz. Především z analýzy Porterova modelu, PEST analýzy a finanční analýzy. SWOT analýza byla konzultována s vedoucím zástupcem firmy a bylo provedeno následné hodnocení.

Pro lepší pochopení situace v analyzované firmě Liftcomp a.s. a také pro nalezení vhodné strategie je přínosné analyzovat silné a slabé stránky podniku a také příležitosti a ohrožení.

Identifikace silných a slabých stránek podniku

Silné a slabé stránky jsou vypracovány na základě předchozích analýz a také na základě rozhovoru s vedoucím pracovníkem firmy.

Silné stránky (Strengths)

- ✓ **Stabilní postavení na českém trhu** – firma Liftcomp a.s. má dlouholetou tradici a stabilní postavení na českém trhu, zároveň disponuje moderními technologiemi. Za dobu svého působení si vytvořila dobré jméno a hodnotné know-how. Tato silná stránka má důležitý význam především pro zákazníka, který reaguje na znalost značky a její tradici. Především pro posouzení kvality služeb poptávané firmy po stránce kvality tak také díky možnosti referencí na danou firmu. Pro mnoho zákazníku jsou reference, historie firmy a doporučení mnohdy jedinou možností, jak si mohou kvalitu služeb a výrobků poskytovaných firmou ověřit.
- ✓ **Silná kapitálová struktura** – stabilní a silné zázemí firmy je důležité pro stabilitu firmy, také pro možnost získání úvěrů a také pro získání investorů. Firma disponuje dobrou platební morálkou.
- ✓ **Široký sortiment výrobků** – firma má širokou škálu nabídky výrobků a služeb a kromě hlavní specializace se firma zaměřuje také na zámečnickou, strojní výrobu a jako další ze služeb nabízí malování a nátěry. Tímto je firma schopna pokrýt veškeré práce, které jsou při výstavbě či rekonstrukci výtahů potřebné.
- ✓ **Vlastní servis** – firma nabízí servisní služby, které jsou poskytovány odborně proškolenými a zkušenými servisními pracovníky. Servis je poskytován pro vlastní i cizí výtahy.
- ✓ **Splňuje požadavky dle ISO** – společnost je držitelem několika certifikátů. Jedná se o certifikáty splňující kvalitativní a ekologické požadavky dle ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005, OHSAS 18001 a EN 1090. Rovněž firma získala i Certifikát výjimečnosti, inspekční Certifikát energeticky úsporného výtahu dle energetické účinnosti „A“ a osvědčení o Českém výrobku. Firma je také členem Hospodářské komory České republiky a Unie výtahového průmyslu České republiky. Informace o vlastnictví různých certifikátů kvality jsou do jisté míry pro nákupní chování zákazníka velmi důležité, někteří zákazníci je přímo vyžadují a upřednostňují. Skutečný vliv na kvalitu postupů, služeb a konečných výrobků se však docílí pouze tehdy, kdy jsou systémy kvality správně definovány a dodržovány.

- ✓ **Reklama díky sponzorství** – společnost Liftcomp a.s. se formou sponzorství podílí na realizaci různých sportovních a společenských akcí. Jedná se například o sponzorství CISO – Centra individuálních sportů Ostrava. Běžeckého oddílu Ostrava, fotbalového oddíl TJ Sokol Dolní Lhota, závodu běžeckého poháru Moravskoslezského kraje, sbor dobrovolných hasičů Dolní Lhota a horolezecké výpravy a expedice.
- ✓ **Vlastní výroba** – společnost z 90% pokrývá výtahové komponenty vlastní výrobou. Díky vlastní výrobě je společnost schopna nabízet vlastní komponenty jiným výtahovým firmám.
- ✓ **7-letá záruka a vysoká kvalita výrobků** – jako jedna z mála firem nabízí společnost Liftcomp a.s. prodlouženou záruku.
- ✓ **Vývoj a inovace výtahových technologií** – od roku 2014 došlo k vytvoření technologického oddělení, které se stará o inovace a výzkum v oblasti výtahových technologií a dalších činností.
- ✓ **Vlastní výrobní a administrativní budovy** – společnost Liftcomp a.s. má ve svém vlastnictví výrobní a administrativní budovy. Tyto budovy poskytují dostatek místa pro veškeré pracovní činnosti, výrobní procesy a vybavení. Kromě budov má také firma ve vlastnictví firemní vozy jak osobní, tak velké nákladní vozy.
- ✓ **Velký počet zaměstnanců, kvalifikování pracovníci** – tyto silné stránky jsou podstatné pro kvalitu odvedené práce a fungování organizace, jsou také určitým potvrzením plnění zákonných norem a to především odborně vyškoleným a způsobilým personálem, který musí disponovat znalostmi v této oblasti. Proto se firma stará o to, aby byl personál pravidelně školen a aby byla udržována a zvyšována kvalifikace nezbytná pro udržení kvality zaměstnanců. Praktické zkušenosti spolu s odborným vzděláním v dané oblasti mají obecně vliv na odvedení rychlé a kvalitní práce.
- ✓ **Jedinečnost** – firma Liftcomp a.s. je v určitých aspektech jedinečná a to především díky své stabilitě, historii a kvalitě. Firma disponuje díky vlastní výrobě komponentů významnou konkurenční výhodou. V oblasti servisu výtahů se jedná především o jedinečnost některých konstrukčních postupů a z toho vyplývajících jedinečných způsobů servisování pomocí vlastních náhradních dílů.

Slabé stránky (Weaknesses)

- ✓ **Cena** – cena je jedním ze základních faktorů, který ovlivňuje rozhodování zákazníka. V porovnání s konkurencí je cena někdy vyšší, což je ale způsobeno drahým materiálem a odborným servisem. Zákazník tuto cenu může vnímat jako vyšší vzhledem k porovnání s menšími méně kvalitními firmami.
- ✓ **Výrobky z drahých materiálů** – problémem je především navýšení ceny vzhledem k použití nerezových, velice kvalitních bezpečnostních materiálů.
- ✓ **Vady při realizaci** – tento problém není častý, avšak pokud již k němu doje, není to vhodná reklama. Firma se snaží vady při realizaci minimalizovat a také poskytnout záruční dlouholetý servis a opravy, což však u zakázek mimo Českou republiku může být značně nákladné. Důležité je minimalizovat vady a chyby, které mohou ohrozit firemní reputaci.
- ✓ **Propagace** – slabá propagace výrobků a celkově společnosti je zásadní slabou stránkou. Právě propagace, reklama a informace o firmě, které se dostanou k zákazníkům, jsou pro jejich rozhodnutí o výběru dodavatele výtahů zásadní.
- ✓ **Komunikace ve firmě** – je klíčovým faktorem firmy, který se projevuje ve vnitřním i vnějším prostředí. Firma Liftcomp a.s. se potýká s problémy v této oblasti a to jak z úrovně managementu, tak také na úrovni pracovníků, kdy dochází k nedorozumění a sporům.
- ✓ **Stavební podklady a technické protokoly** – nedostatečná propracovanost a časté chyby ve starých, různě vypracovaných podkladech. Ve firmě dochází k potížím a časovému zpoždění při zjišťování věrohodnosti a správnosti těchto podkladů.

Identifikace hrozeb a příležitostí

Tato část je především zaměřena na vnější prostředí a analýzu všech hrozeb a příležitostí, které mohou společnost ovlivnit. Dále bylo provedeno hodnocení těchto hrozeb a příležitostí ve spolupráci s vedoucím pracovníkem firmy. Hodnocení nalezneme v příloze č. 3.

Příležitosti (Opportunities)

Firma Liftcomp a.s. patří mezi středně velké podniky a důležitý význam pro její úspěšnost je využití příležitostí dříve než konkurence.

- ✓ **Zakázky v zahraničí** – vzhledem k blízkosti zahraničních trhů a dopravní infrastruktury by bylo vhodné zahájit prodej a realizaci výtahů i v dalších evropských zemích.
- ✓ **Získání dotací z fondů EU** – vzhledem k členství České republiky a také sousedních zemí má firma možnost získat dotace nebo pracovat na projektech, které jsou financovány Evropskou unií a dalšími institucemi.
- ✓ **Výstavba velkých objektů** – velikou příležitostí je možnost realizace výtahů a jiných produktů ve stále narůstajícím počtu nových vícepatrových administrativních budov, obchodních center a velkých stavebních objektů.
- ✓ **Rozšíření své účinnosti na vzdálenější trhy, obchodní partnerství** – společnost by se také měla zaměřit na vzdálenější trhy, kde může využít obchodní partnerství s menšími výtahovými společnostmi a to prostřednictvím obchodních partnerů. Firma by se také měla zaměřit na spolupráci se stavebními firmami.
- ✓ **Nárůst propagace a marketingové reklamy** – společnost má vlastní webové stránky, kde jsou uvedeny veškeré poskytované služby, včetně všech dalších informací. Pro firmu by však bylo vhodné využít i jiné možnosti reklamy, inzerování nabídky například prostřednictvím letáků, novin, cedulí a podobně. Cílem je získání nových zákazníků a zvýšení povědomí o firmě.
- ✓ **Prodej vlastních výrobků jiným konkurenčním firmám** – prodej komponentů a dalších výrobků jiným výtahovým společnostem. Díky čemuž se nabízí i možnost partnerství s dalšími firmami, například u větších zakázek spolupráce s více partnery, popřípadě spolupráce s menší firmou u velké zakázky, kterou není firma schopna sama zajistit.
- ✓ **Velké množství zastaralých výtahů v panelových domech** – příležitost se nabízí také ve stále velkém množství starých výtahů v panelových domech. V budoucnu bude u těchto budov nutná rekonstrukce, modernizace či výměna výtahů.

Hrozby (Threats)

Středně velké podniky bývají často náchylné na krize, proto se firma Liftcomp a.s. musí zaměřit na faktory, které společnost mohou ohrozit.

- ✓ **Konkurence** – konkurenční ohrožení můžeme předpokládat především od větších firem s kvalitními produkty a dlouhou historií nebo také od levnějších méně kvalitních

firem, které nabízí nižší cenu. Konkurence však může být také v odvětví poskytovaných služeb, kdy se nejedná přímo o výrobu a realizaci výtahů.

- ✓ **Politická rizika** – mají především povahu nedokonalosti právního rámce a časté nestability politické situace. Rozsáhlé stavební zakázky a působení korupce, lobbismu, může způsobit ztrátu zakázek.
- ✓ **Výběrová řízení** – působí zde tlak na snižování cen a vliv má také cenová politika konkurence, která mnohdy pro získání zakázky překročí i své limity, dále jsou časté také podvody při těchto řízeních.
- ✓ **Technická rizika** – související s výrobou a všemi procesy, nečekané výpadky elektrické energie, špatná infrastruktura, dodavatelské zpoždění.
- ✓ **Ekonomická krize působící také na odvětví firmy** – způsobuje méně zakázek a také působí na snížení cen. Krize se projevuje ve všech odvětvích, které na sebe navazují. Na výtahový sektor má především vliv odvětví průmyslu a stavebnictví.
- ✓ **Změna cen surovin v závislost na dění krize** – vzhledem ke krizi často dochází k navýšení cen surovin nutných pro výrobu a servis výtahů, což se následně může promítnout do ceny konečného výrobku.
- ✓ **Vývoj a výzkum u konkurentů** – především vývoj a inovace u jiných firem, velké investice u velkých firem a rozsáhlé inovační programy. Všechny tyto faktory mohou ohrožit konkurenční postavení firmy.
- ✓ **Ztráta významného zákazníka** – velkým rizikem může být ztráta významného zákazníka. Na tohoto zákazníka může společně působit více faktorů. Proto se firma musí zaměřit na opravdu silný zákaznický vztah a individuální přístup u těchto zakázek.

4.2.3 SWOT matice

Tabulka 4.6 SWOT matice

Silné stránky „S“	Slabé stránky „W“
Stabilní postavení na českém trhu Silná kapitálová struktura Široký sortiment výrobků Vlastní servis ISO Sponzorství Vlastní výroba 7letá záruka a vysoká kvalita Vývoj a inovace výtahových technologií Vlastní výrobní a administrativní budovy Kvalifikování pracovníci Jedinečnost	Cena Výrobky z drahých materiálů Vady při realizaci Propagace Komunikace ve firmě Stavební podklady a technické protokoly
Příležitosti „O“	Hrozby „T“
Zakázky v zahraničí Získání dotací z fondů EU Výstavba velkých objektů Rozšíření své účinnosti na vzdálenější trhy Partnerství Prodej vlastních výrobků jiným konkurenčním firmám Velké množství zastaralých výtahů v panelových domech	Konkurence Politická rizika Výběrová řízení Technologická rizika Ekonomická krize Změna cen surovin Vývoj a výzkum konkurentů Ztráta významného zákazníka

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro firmu je důležité ujasnit si své slabé a silné stránky a také zjistit, co je třeba zlepšit a na čem firma může stavět. Na základě vyhodnocení SWOT analýzy jsou dále zpracována potencionální ohniska krize.

4.3 Potencionální ohniska krize

Určení krizového potenciálu podniku

Určení krizového potenciálu je vytvořeno prostřednictvím zjištění krizových ohnisek na základě známých rizik. Firma musí zohledňovat i rizika, která mohou přijít z oblastí, které nikdo neočekává.

Postup pro zpracování krizové matice je následující:

1. definování ohnisek krize a krátký popis krizových situací,

2. vymezení období, pro které budou daná krizová ohniska účinná,
3. určení stupně pravděpodobnosti výskytu,
4. stanovení účinků na činnosti v podniku,
5. zápis hodnocení do formuláře a přenesení výsledků do matice (Winterling, 1992).

Následně z matice krize získáme hodnocení všech ohnisek krize.

Z analýzy SWOT jsme získali pohled na to, v jaké pozici se firma na trhu nachází, a také díky analýze Porterova konkurenčního modelu jsme zjistili, jak firma obstává v konkurenčním prostředí. Na trhu existuje několik velkých konkurentů, které mohou mít na firmu vliv, přesto si již firma za dobu svého působení vybudovala silné postavení a v budoucnu je předpokládán vývoj činnosti podniku.

Při analyzování krizových ohnisek podniku jsme se zaměřili na jednotlivá rizika, která mohou ohrozit fungování firmy a to jak z vnějšího tak vnitřního prostředí.

V první části se zaměříme na vnitřní prostředí podniku, zde mohou nastat problémy především ve výrobě, financích, personálu, vedení společnosti. Druhá část je zaměřena na ohniska krize, která mohou nastat ve vnějším prostředí firmy. Rizika jsou následně přenesena do matice pro vyhodnocení rizika a je zde posouzena pravděpodobnost a účinek vzniku těchto potencionálních situací.

Zde uvádíme rizika, která by pro firmu mohla znamenat ohrožení.

1. nedostačující reklama a marketingová činnost,
2. komunikační krize,
3. ztráta významného zákazníka přechodem ke konkurenci,
4. krize ve splatnosti pohledávek,
5. změna cen surovin.

Rizika, která mají silný dopad na firmu, mohou být pro další pokračování společnosti velice významná. V dalším kroku je vypracována analýza stupně ohrožení.

4.4 Analýza stupně ohrožení

4.4.1 Krizová ohniska

Krizová ohniska společnosti jsou vybrána z analýzy SWOT zejména ze slabých stránek a ohrožení.

U jednotlivých krizových ohnisek je určena pravděpodobnost jejich vzniku, tato pravděpodobnost může mít hodnotu od 0 do 1 (kde 1 znamená, že určitě nastane, 0,5 půl na půl a 0 znamená, že určitě nenastane), dále hodnotíme ohniska také podle jejich účinku na podnik, pro toto hodnocení je použita škála od 0–6 (kde 6 znamená zničující účinek, 5 – velmi silný, 4 silný, 3 průměrný, 2 podprůměrný, 1 zanedbatelný, 0 žádný).

Tabulka 4.7 Krizové ohnisko Nedostačující reklama a marketingová činnost

Označení ohniska krize	Nedostačující reklama a marketingová činnost									
1) Krátký popis krize	Nízká reklama a propagace firmy Liftcomp a.s. má vliv na ztrátu klientů a snížení informovanosti zákazníků									
2) Stanovení období	Odůvodnění: 1 rok je vhodné období pro zajištění všech marketingových činností									
3) Stanovení míry pravděpodobnosti vzniku	Pravděpodobnost 0,3 dle: <ul style="list-style-type: none">- Nízká zaměřenost na tuto činnost- Nekompetentnost pracovníků- Činnost marketingového oddělení v začátcích									
4) Stanovení účinků Faktory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- Celkové povědomí o podniku (pověst)					X					
- Nekvalifikovanost pracovníků		X								
- Pověst u stávajících zákazníků			X							
- Noví klienti							X			
- Celková účinnost na firmu			X							
- Vyšší náklady					X					
Celkový průměr faktorů	4,16									

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4.8 Krizové ohnisko Komunikační krize

Označení ohniska krize	Komunikační krize																																																																						
1) Krátký popis krize	Problémy v komunikaci napříč firmou, špatná komunikace může mít negativní vliv na fungování firmy																																																																						
2) Stanovení období	Odůvodnění: ½ roku na prozkoumání komunikačních cest ve firmě, zaměření na všechny typy komunikace napříč firmou																																																																						
3) Stanovení míry pravděpodobnosti vzniku	Pravděpodobnost 0,3 dle: <ul style="list-style-type: none">- Nespokojenost pracovníků- Nesrovnalosti mezi managementem- Vzniklé konflikty- Náročnost pracovních činností																																																																						
4) Stanovení účinků Faktory <ul style="list-style-type: none">- Únik důležitých informací- Nedostatečná informovanost nového pracovníka- Náklady spojené s personálem- Pověst na trhu- Komplikace v procesech- Časové prodlevy	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td>X</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>X</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td>X</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td>X</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10							X							X								X												X									X														X			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																														
						X																																																																	
			X																																																																				
	X																																																																						
			X																																																																				
		X																																																																					
						X																																																																	
Celkový průměr jednotlivých faktorů	4,5																																																																						

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4.9 Krizové ohnisko Ztráta významného zákazníka přechodem ke konkurenci

Označení ohniska krize	Ztráta významného zákazníka přechodem ke konkurenci
1) Krátký popis krize	Velký vliv na firmu má konkurence a to především při výběru zakázek, kdy si zákazník zvolí jinou společnost pro poskytnutí poptávaných služeb. Důvodem mohou být nižší ceny, rozdílné doprovodné služby.
2) Stanovení období	Odůvodnění: 3 roky – stanovení období je individuální, jelikož se konkurenční prostředí mění, především se ale zaměřujeme na poskytnutí servisu zákazníkům a cenovou politiku firmy, nabízet lepší služby za stejnou cenu jako konkurent
3) Stanovení míry pravděpodobnosti vzniku	Pravděpodobnost 0,7 dle: <ul style="list-style-type: none"> - Získávání zakázek - Veřejné zakázky - Odliv zákazníků z důvodů zvýšení ceny v důsledku krize - Konkurenční boj v kraji, lepší nabídky - Zkušenosti v minulosti – zákazník si vybral jinou společnost

4) Stanovení účinků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Faktory										
- Snížení tržeb					X					
- Propouštění zaměstnanců			X							
- Finanční problémy								X		
- Ztráta zákazníků									X	
- Snížená pověst				X						
- Účinek na budoucnost firmy					X					
Celkový průměr jednotlivých faktorů	5,83									

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4.10 Krizové ohnisko krize ve splatnosti pohledávek

Označení ohniska krize	Krise ve splatnosti pohledávek									
1) Krátký popis krize	Problémy mohou nastat při zpoždění plateb odběratelů, kdy se jedná o finanční částky, které jsou důležité pro chod společnosti a navazují na další procesy v organizaci.									
2) Stanovení období	Odůvodnění: 1 rok - vždy existuje riziko, že odběratel nezaplatí včas. Zvolené období jednoho roku je pouze orientační, záleží na mnoha dalších faktorech, především na odběrateli a individuálnosti zakázky									
3) Stanovení míry pravděpodobnosti vzniku	Pravděpodobnost 0,5 dle: <ul style="list-style-type: none"> - Neochota platit včas, udržení peněz do poslední chvíle - Nemožnost využití bankovního úvěru - Samotné problémy u odběratelů - Inflace a daňové zatížení - Administrativní nedostatky - Daňové zatížení 									
4) Stanovení účinků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Faktory										
- Růst nákladů						X				
- Problémy solventnosti			X							
- Nedostatečné finanční prostředky								X		
- Snížení tržeb				X						
- Prodlení						X				
Celkový průměr jednotlivých faktorů	5,4									

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4.11 Krizové ohnisko Změna cen surovin

Označení ohniska krize	Změna cen surovin									
1) Krátký popis krize	Problémy v návaznosti na změnu cen surovin a všech doprovodných služeb									
2) Stanovení období	3 roky na sledování vývoje cen surovin a změn v cenové strategii firmy									
3) Stanovení pravděpodobnosti vzniku	Pravděpodobnost 0,4 – stanovení dle: Vývoj krize Nadbytek/nedostatek surovin na trhu Inflace Zvyšování daní Problémy finanční Nespokojenost zákazníků s navýšením cen výrobků									
4) Stanovení účinků Faktory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- Zvyšování cen výrobků						X				
- Vyšší náklady					X					
- Náklady spojené s provozem							X			
- Pověst na trhu			X							
- Ztráta zákazníků					X					
Celkový průměr jednotlivých faktorů	5,2									

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším krokem analýzy stupně ohrožení je zanesení krizových ohnisek do krizové matice, ve které jsou zaznačena tato ohniska pomocí koeficientu K1, K2, K3, K4 a K5. Krizová ohniska, která leží v matici směrem vpravo nahoře, působí silnějším ohrožením.

K1 – Nedostačující reklama a marketingová činnost

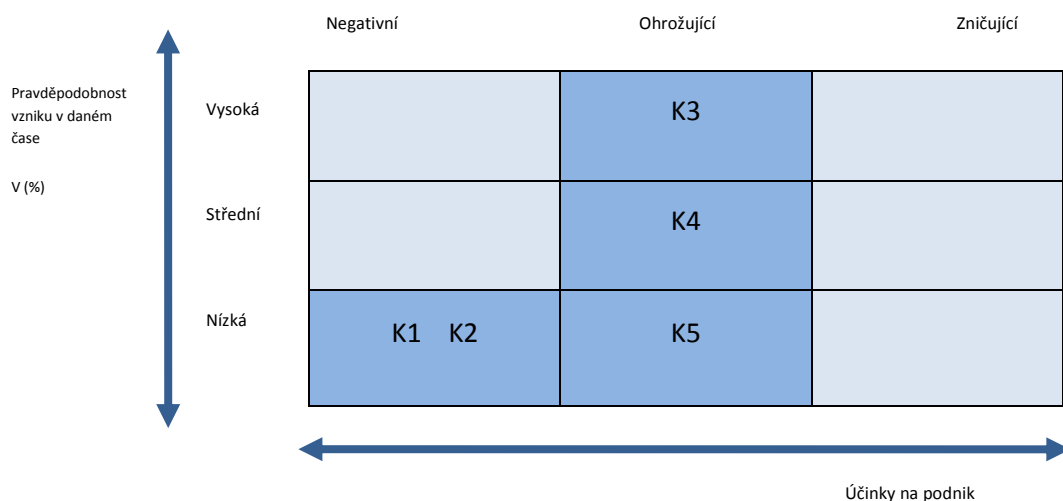
K2 – Komunikační krize

K3 - Ztráta významného zákazníka přechodem ke konkurenci

K4 - Krize ve splatnosti pohledávek

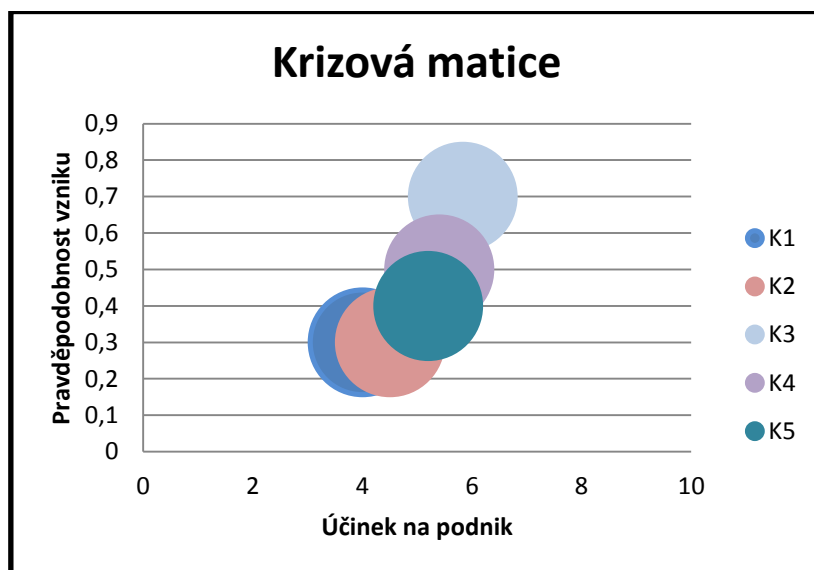
K5 - Změna cen surovin

Obrázek 4.1 Krizová matice



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.11 Grafické zpracování krizové matice



Zdroj: Vlastní zpracování

V obrázku 4.1 a v grafu 4.11 můžeme vidět, že se krizová ohniska nacházejí v levé a střední části, což znamená, že určité nebezpečí bylo zaznamenáno. Nejvíce pravděpodobné a nejsilněji působící ohnisko krize je ztráta významného zákazníka přechodem ke konkurenci. Další velké ohrožení je pro firmu krize ve splatnosti pohledávek. Podle grafu krizové matice jsme usoudili, že pro společnost by bylo nejvýhodnější využít strategie šuplíkových plánů a zaměřením se na odstranění potencionálních rizik.

4.4.2 Krizové plány a scénáře

K1 – Nedostačující reklama a marketingová činnost

Popis krizové situace

Společnost do nedávné doby nedisponovala marketingovým oddělením, přestože v minulém roce již marketingové oddělení vytvořila, stále je v pozadí za konkurenčními firmami, které mají svou marketingovou činnost dlouhodobě zavedenou. Pro konkurenční prostředí je reklama jeden z nástrojů jak si vytvořit image, pověst a dobré jméno u zákazníků a zároveň způsob jak si tyto zákazníky získat a dále udržet.

Vývoj krizové situace a možné důsledky

Jak bylo již uvedeno v předchozím odstavci, společnost v roce 2013 založila marketingové oddělení, které je však také spojeno s oddělením právním a rozhodující funkci zde má jeden člověk. Marketingové oddělení se neustále snaží zlepšovat svou propagaci a marketingovou činnost ve firmě. Pokud by však společnost v této činnosti zaostávala, popřípadě, zde měla problémy, může mít tato situace silný vliv na ztrátu zákazníků, čímž by také mohlo dojít ke snížení tržeb a dále k finančním problémům firmy.

Odstranění ohniska krize

Každá firma má v dnešní době určitý omezený rozpočet na marketingovou činnost a především na reklamu. Proto je pro firmu důležité, aby se co nejvíce zaměřila na svou pozici na trhu a snažila se získat silnější postavení. Pravidelná komunikace se zákazníky prostřednictvím reklamy, popřípadě dalšími marketingovými prostředky je důležitá pro celkové hospodaření podniku. V opačném případě, kdy by došlo k zanedbání těchto činností, mohlo by to silně ovlivnit stabilitu podniku.

Odstraněním ohniska krize je možné eliminovat ztrátu tržního podílu a odlivu zákazníků. Jednou možností jak těmto situacím předejít je investovat peníze do marketingových činností podniku a reklamní kampaně. Společnost by měla najmout osobu zodpovědnou pouze za marketingové oddělení, reklamu, propagaci firmy a měla by se zaměřit na tyto činnosti:

- zajistit marketingovou a reklamní činnost společnosti,
- provádět průzkum trhu k získávání nových odběratelů,

- zpracovávat podklady pro opatření k rozšíření činnosti a.s.,
- sledovat změny v marketingovém a konkurenčním prostředí.

Odstranění ohniska krize

Marketingové oddělení je důležitý článek pro komunikaci mezi firmou a zákazníky, veřejností a celkově vnějším okolím firmy. Díky marketingovému oddělení je firma schopna analyzovat trh a jeho požadavky a cíleně se zaměřit na činnosti, které budou přínosné pro podnik. Firma v posledním roce již investovala do vzniku nového marketingového oddělení a zaměřuje se na činnosti, které mohou pomoci vylepšit pověst, známost a konkurenceschopnost a především získání nových zákazníků.

K3 – Ztráta významného zákazníka přechodem ke konkurenci

Popis krizové situace

Velké množství konkurenčních firem na trhu a to především v Moravskoslezském kraji působí na možnou ztrátu klientů. Velká rozmanitost a nabízené služby mají vliv na klienty, kteří se mohou rozhodnout kdykoliv přejít ke konkurenci a to z různých důvodů, cenových, nespokojenosti, nedostatečnosti služeb a mnohých dalších.

Vývoj krizové situace a možné důsledky

Každý zákazník má právo ukončit spolupráci či smluvní vztah. Existují mnohé důvody, proč zákazník přestupuje ke konkurenci, mohou to být například finanční důvody, nespokojenost, vypršení doby sjednané práce pro zákazníka, vliv ekonomické situace, lepší nabídka konkurence. Z krátkodobého i dlouhodobého pohledu může ztráta významného zákazníka silně ovlivnit ekonomickou situaci podniku a to především kvůli přílivu finančního kapitálu. Pokud dojde k výpadku přílivu zakázek ze strany velmi silného zákazníka, následně může mít tento finanční nedostatek vliv na zpoždění výplaty mezd, zaplacení nájemného a energií a dalších výdajů a nákladů, které má společnost s provozem firmy.

Tento proces by byl stejný i v případě, kdy by se nejednalo o jednoho většího zákazníka ale například o několik menších zakázek dohromady a nárazový odchod více menších zákazníků.

Z důvodu odchodu významného zákazníka či zákazníků by samozřejmě došlo k poklesu ukazatelů rentability a likvidity. Na základě snížení příjmů společnosti dochází

k mnoha dalším problémům. Těmito problémy mohou být neschopnost platit včas svým dodavatelům, nedostatek finančních prostředků na propagaci a reklamu, na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, pozastavení všech rozvojových činností a inovací v důsledku nedostatku prostředků, v neposledním případě může docházet k propouštění zaměstnanců.

V rámci úsporných opatření firmy může docházet k omezení mzdových nákladů a tím ke snížení mezd pracovníků, v souvislosti s tímto by také mohlo dojít k propouštění zaměstnanců, kteří zde pracují pouze na poloviční úvazek nebo na dohodu.

Pro podnik je také důležité, aby si i v období, kdy se potýká s finančními problémy, zajistil pokračování pravidelné roční certifikace ISO 9001 pro systém řízení kvality. Pro firmu je udržení této certifikace velice přínosné a ztrátou či nesplněním podmínek pro uznání certifikace by tak mohla přijít o značnou konkurenční výhodu. Díky této certifikaci si firma stanoví své cíle a plány v oblasti kvality produkce a ty jsou postupně realizovány, následně je účinnost těchto procesů měřena a monitorována, aby firma následně mohla přijmout opatření na změnu. Především by byly ohroženy činnosti v oblasti udržování stále vysoké úrovně výrobního procesu, stabilní a vysoké kvality poskytovaných služeb a výrobků, pomocí efektivně nastavených procesů a činností zajištění optimalizace nákladů, navyšování tržeb, tržního podílu a spokojenosti stakeholderů, možnost získávání nových zákazníků, úspěšnost ve výběrových řízeních, zdokonalení systému řízení, zvýšení výkonnosti celé organizace.

Odchod významného klienta může mít také důsledek na dobré jméno společnosti a celkové vnímání společnosti jeho okolím. Záleží také na základě jaké okolnosti, dochází k přerušení spolupráce, pokud je tato událost negativní, často se taková informace rozšíří mezi ostatní zákazníky a veřejnost. Mnohdy dochází k tomu, že se negativní informace stává pro firmu velice riziková. Z pohledu konkurenčního prostředí tato informace může mít dopad nejen na současné zakázky ale také na budoucí výběrová řízení a soutěže mezi firmami, také na vztahy a spolupráci se stávajícími zákazníky a obchodními partnery. U negativní informace, popřípadě i pomluvy často hrozí, že i stávající zákazníci ztratí důvěru ke společnosti a své smlouvy vypoví či se na poslední chvíli rozhodnou přejít ke konkurenci.

V takovém případě musí firma nastavit krizová opatření. Obecně lze říci, že pokud by se firma dostala do problému s finančně důležitou zakázkou, může dojít až k finanční neschopnosti platit své závazky a tím také k ukončení podnikatelské činnosti firmy.

Krizový plán – Odstranění ohniska krize

Krizový plán je vytvořen za účelem rychlé a efektivní odezvy a opatření pro vyřešení nastalé krizové situace. Navržená opatření nejsou závazná pro každou situaci, tento návrh je individuální na konkrétní krizové ohnisko v případě jeho vzniku.

V prvním kroku se firma musí zaměřit na individuální jednání s klientem. Jednatel, obchodní zástupce či osoba kompetentní k jednání s dotyčným klientem si s daným zákazníkem sjedná schůzku. Cílem této schůzky je změnit klientovo rozhodnutí o ukončení spolupráce a získání klienta zpět i pro další zakázky. Při osobním setkání mohou být vysvětleny nesrovnalosti a důvody, které klient má pro odstoupení. Tyto nesrovnalosti mohou být zvráceny a negativní situace může být pomocí nápravných opatření či vysvětlení objasněna. Také individuální domluva na nových podmínkách, které budou vyhovující pro zákazníka a také pro firmu, kdy dojde k oboustranné shodě.

Důležitým krokem při řešení této krizové situace je nalezení příčiny popřípadě více příčin proč daný klient rozvázal spolupráci s danou firmou. Úkolem krizového managementu či osob kompetentních pro řešení této krizové situace je zjistit důvod, zda zákazník odešel z vlastních důvodů či odešel z důvodů, které byly spojeny s naší firmou. Vlastní důvody odchodu mohou být například finanční problémy zákazníka, snižování nákladů, bankrot, změna vedení podniku a mnohé další. V první variantě se musíme zaměřit na to, zda jsme schopni situaci vyřešit a zda klient i přes své potíže bude schopen zakázku splatit. Při řešení druhé varianty je důležité, aby management identifikoval přesný problém a příčiny, které jej vyvolaly a tak předcházel těmto problémům do budoucna.

Dalším krokem je vyčíslení finanční ztráty, kterou firma utrpí v případě odchodu významného klienta a na základě toho zajistit opatření, aby se firma nedostala do finančních potíží a platební neschopnosti. Především se firma musí zaměřit na rozpočet a výdaje společnosti a budoucí fungování firmy. Společnost zajistí optimalizaci nákladů, tak aby dosahovala finanční stability.

V závislosti na velikosti finanční částky, kterou firma ztratí v důsledku odchodu významného klienta, společnost musí zareagovat a hledat možné úspory ve snížení nákladů a výdajů společnosti. V případě kdy je však finanční částka větší než rozdíl ve snížených nákladech a firma již není schopna nadále snižovat tyto položky, musí se zapojit management firmy a hledat jiná opatření. Vedení firmy se zaměří na získání financí z jiných dostupných

zdrojů a alternativních zdrojů příjmu, tak aby byla zajištěna stabilita podniku a nebyla ohrožena samostatná existence podniku.

V tomto kroku se nabízí několik alternativ řešení. Může se jednat o zajištění nových zakázek, rozvoj spolupráce se stávajícími klienty, navýšení ceny a rozšíření nabídky služeb pro získání zákazníků. Také se zde nabízí možnost získání bankovního úvěru. Pokud však ani jedna z těchto alternativ není dostatečně efektivní a firma stále bojuje s problémy a nestabilitou jako další možnosti se nabízí pozastavení veškerých investic, propouštění zaměstnanců a v neposledním případě prodej aktiv firmy.

Krizový plán společnosti je vytvořen tak, aby společnost byla schopna vyrovnat se s finančními problémy. Účinek tohoto krizového plánu zaleží na mnoha dalších faktorech a opatřeních, která budou zavedena. I v tomto případě není plán zcela standardizovaný, jelikož existuje stále mnoho faktorů, které mohou danou krizovou situaci ovlivnit, proto management společnosti musí být schopen přizpůsobit se konkrétním podmínkám a pro tyto podmínky nalézt vhodná řešení.

Odstranění ohniska krize

Tato hrozba je pro podnik velice závažná a proto se vedení společnosti musí zaměřit na vhodnou strategii pro zmírnění jejích účinků či odstranění této hrozby. Jednou z možností jak firma může toto ohnisko odstranit je prostřednictvím investování do konkrétní podnikové oblasti. Především se firma musí zaměřit na činnosti, které firmě udrží konkurenceschopnost a atraktivnost pro své zákazníky. Společnost se v posledním době již zaměřuje na tuto strategii a investuje do různých technologických a inovačních programů, také vytvořila marketingové oddělení, kdy se snaží dostat do povědomí zákazníků, společnost také obnovila své webové stránky a rozšiřuje reklamu.

K4 – Krize ve splatnosti pohledávek

Popis krizové situace

Firma Liftcomp a.s. poskytuje výrobky a služby, které jsou cenově ve vyšším rozmezí. Jedná se o výrobky, které nejsou běžným spotřebním zbožím a jsou vyráběny individuálně na zakázku. Jelikož se jedná právě o velké částky za tyto výrobky, pokud by odběratel nezaplatil, firmě tak budou chybět finanční zdroje.

Vývoj krizové situace a možné důsledky

Tato krizová situace může nastat z důvodů mnoha příčin, které působí samostatně nebo dohromady. Těmito příčinami mohou být zvýšené daně, neschopnost podniku splácet své závazky, nerentabilita, vnitřní potíže firmy a mnohé další.

Kritická situace nastává v okamžiku, kdy firmě odběratelé nejsou schopni splácet své závazky a to ať už se jedná o velké zakázky či několik menších zakázek dohromady. V tomto případě bude mít firma problémy se splacením závazků, dojde ke snížení likvidity, platební schopnosti firmy a toto bude mít vliv i na další činnosti podniku. Důsledky, které mohou firmu zasáhnout, vycházejí především z nedostatku finančních prostředků pro chod společnosti. Může se jednat například o tyto problémy: nedostatek financí pro zakoupení materiálů, pro úhradu závazků, úhradu energií, výplatu mezd, udržení chodu firmy, fungování podniku a další. Vzhledem k nastalé situaci může dojít k zhoršení pověsti firmy, která se potýká s problémy. Především hrozí firmě spory s dodavateli, kteří chtějí uhradit faktury, což může ovlivnit dobrou pověst firmy.

Pokud firma opravdu není schopna splácet své závazky a nereaguje ani na vymáhání pohledávek a po delší době už ani se společností nekomunikuje, pohledávka se stává nedobytnou. Tehdy se společnost potýká s problémem vymáhání pohledávky a také musí uhradit daň z příjmu z výnosů za danou fakturu.

Krizový plán – Odstranění ohniska krize

Prvním krokem, kdy firma zjistí, že již existuje faktura či faktury, které jsou po splatnosti, bude informování zákazníka o tomto stavu. Informovat může firma zákazníka telefonicky, písemně nebo elektronicky, především upozorní na fakturu po splatnosti a dosavadní neobdržení platby. V této fázi pouze zjišťujeme, proč nedošlo k úhradě a kdy bude faktura zaplacená. Mnohdy již v této fázi zjistíme, že zákazník pouze zapomněl či neobdržel fakturu. Pokud odběratel o faktuře ví a plánuje zaplacení faktury v pozdějším termínu, může se individuálně domluvit s firmou na odkladu uhrazení, popřípadě na vytvoření splátkového kalendáře.

V dalším kroku, kdy zákazník nereaguje nebo nám přislíbil, že fakturu uhradí do jistého termínu a v tomto období není faktura stále uhrazena, musí firma přistoupit na striktnější jednání a uspořádání zaplacení faktury. Firma může zaslat již písemné upomínky společně s telefonickými upomínkami a informovat zákazníka o dalším možném postupu při

nesplacení pohledávek. Tato písemná upomínka již zahrnuje informace o úroku z prodlení a smluvních pokutách.

Dalším krokem je zapojení právního oddělení pro vymáhání pohledávek, kdy firma dle platných smluvních podmínek a zákonů písemně informuje klienta o podstoupení pohledávky právnímu oddělení a možném dalším postupu. Pokud již ani v tomto kroku firma není úspěšná, zahájí firma soudní řízení. A to podáním žaloby na dotyčného klienta. V případě kdy odběratel opravdu odmítá pohledávku zaplatit, má firma své právní oddělení, které ji bude zastupovat.

V neposlední řadě se firma může obrátit na soud a požadovat exekuční řízení. Pohledávka je v tomto případě uhrazena na základě exekuce.

Odstranění ohniska krize

Pro odstranění krizového ohniska splatnosti pohledávek lze využít strategie šuplíkových plánů. Tato situace je velmi pravděpodobná, avšak pokud se stane jen nárazově, není pro podnik silně ohrožující. Pro zamezení vzniku této krize je zapotřebí důsledná příprava a pravidelné sledování pohledávek, včetně okolních faktorů, které mohou mít na uhrazení pohledávek vliv. Především je důležité, aby si firma své zákazníky také ověřila a v případě nejistoty měla určitá preventivní opatření, která by zmírnila riziko nezaplacení pohledávky zákazníkem. U nejistých a nových zákazníků, o kterých firma nemá dostupné informace, může společnost požadovat zaplacení zálohy předem a to v různé výši na základě velikosti zakázky. U ověřených zákazníků a obchodních partnerů je pak už jen na individuálním jednání, jak firma bude vyžadovat uhrazení za poskytnuté výrobky a služby. Důležité je aby firma žádnou z těchto činností nepodcenila a vždy se alespoň nějakým způsobem preventivně bránila této hrozbě. V případě kdy už k takovéto situaci dojde a krize v tomto hledisku vypukne, je důležité, aby firma měla k dispozici krizový plán, dle kterého může v této situaci jednat a následně individuálně postupovat dle okolností.

Díky hodnocení krizových ohnisek můžeme získat pohled na celkové ohrožení podniku. Vysoký počet ohnisek krize s malou pravděpodobností může ale znamenat, že v hojném počtu se pravděpodobnost vzniku mnohonásobně zvyšuje. Především díky matici ohrožení firma získala přehled o tom, na která ohniska se má zaměřit a snížit stupeň ohrožení.

Pro **krizová ohniska K2 a K5** je doporučováno individuální zpracování krizových plánů, v tomto případě by se mělo jednat o plány šuplíkové. Pro ohnisko K2 - Komunikační

krizi je vhodné zaměření na komunikační problémy ve firmě a nalezení vhodných řešení. U krizového ohniska K5 - Změny cen surovin je doporučováno zpracování analýzy a sledování trendu vývoje změn cen surovin na trhu.

4.5 Doporučení pro zásady prevence krizí daného podniku

Vzhledem k velké konkurenci v Moravskoslezském kraji bychom v prvním případě firmě doporučili zaměření se na zvýšení konkurenceschopnosti a neustálého sledování okolních faktorů, které mohou ovlivnit chování konkurenčních firem. Důležité je aby firma také sledovala dění a vývoj konkurenčních firem. Získávala informace o novinkách, zakázkách, výběrových řízeních a očekáváních zákazníků. Existuje mnoho doporučení jak zvýšit konkurenceschopnost firmy, proto by bylo vhodné zaměřit se především na vyškolení a pravidelné učení zaměstnanců, zaměření se na komunikaci ve firmě, na inovace a nové technologie jak ve výrobním procesu, tak ve službách a celkovém fungování firmy, zaměření se na servis a jeho poskytování. Zvyšování kvality a neustále inovování technologií, udržení a rozvoj certifikace ISO a dalších.

Působením krize na celou ekonomiku a také na odvětví firmy doporučujeme orientaci na vývoj ekonomiky, stav výstavby nových budov, sídlišť atd. Také sledování cen vývoje surovin pro výrobu výtahů a doprovodných služeb. Včetně sledování vývoje HDP, inflace, daní, nezaměstnanosti a dalších indikátorů, které mohou ohrozit podnik. Díky čemuž bude mít firma informace o vnějším prostředí a může tak lépe plánovat firemní strategii a výhled do budoucnosti.

Vzhledem k vývoji stavební produkce se firma může také zaměřit na oslovování stavebních firem a nabízet jim své produkty. Důležité je, aby firma sledovala tento vývoj a měla přehled o tom, co se na trhu odehrává. Firma by se také měla zaměřit na spolupráci se stavebními firmami, udržovat si kontakt se stávajícími zákazníky a snažit se získat zákazníky nové. Společnost se také může zaměřit na spolupráci s menšími firmami, kterým prodává své komponenty či celá výtahová zařízení.

Důležité je pro firmu pravidelně sledování pohledávek a zajištění pověřené osoby či osob, které budou zodpovídat za veškerou činnost související s pohledávkami po splatnosti. Zaměření se na proces pro řízení pohledávek po splatnosti je důležitý v každé organizaci, jelikož na finančních příjmech závisí chod organizace. U stálých zákazníků postupovat v řízení pohledávek, dle uvedeného krizového plánu a pro nové zákazníky zajistit možnost

vystavení zálohových faktur, popřípadě zálohy pro danou zakázku. Jelikož právě u nových zákazníků si firma nemůže být jista, zda pohledávku opravdu zaplatí. Pro snížení rizika je výhodnější dostat zálohu předem nebo vystavit zálohovou fakturu, kdy se liší od normální faktury především v placení daní z této faktury, které by v případě nezaplacení musela platit firma ze svých financí.

Pokud by se firma dostala do finančních potíží a nemohla by splácet své závazky, měla by se v této situaci snažit vyjednat s dodavateli možnost prodloužení termínu splatnosti, popřípadě splátkový kalendář, tak aby byla firma schopna závazek splatit.

Rozšíření marketingové činnosti firmy je důležité pro získání nových zákazníků, pro dobré jméno společnosti a celkové image firmy. Díky reklamě, cedulím, letákům a dalším reklamním zdrojům, které firma může využít. Firma by se měla zaměřit na vyhledávání nových zákazníků, nabízení služeb připravených na míru požadavkům zákazníka, na prezentování společnosti při různých akcích či veletrzích. To vše je způsob jak být úspěšnou a konkurenceschopnou firmou.

Dalším doporučením je vypracovat krizové scénáře pro ostatní krizová ohniska a potencionální krize, se kterými by se mohla společnost v budoucnu potýkat. Firma by neměla podceňovat krizové řízení a analýzu všech možných rizik, jelikož právě prevence a příprava ušetří čas, peníze a mnohdy je důležitější než samotné zvládnutí krizové situace.

Firma by se měla také zaměřit na získání dotací z fondů EU, získání dotací Moravskoslezského kraje a jiných programů, které může využít.

Manažeři organizací se stále potýkají s výraznou nestabilitou cen a s nemožností dostatečně přesně předpovědět vývoj měnových kursů. Jedinou účinnou obranou proti hrozbě cenové nestability je vybudování organizačních struktur a soustavy interních procesů, které umožní vysokou úroveň flexibility podnikatelského chování organizací. Výrazný význam má i flexibilita nákupu a prodeje, management se musí zaměřit na snižování nákupních cen a přizpůsobit se všem cenovým reakcím na trhu. Vzhledem k zájmu udržení své konkurenceschopnosti budou muset současné organizace výrazně změnit svou politiku vztahů k dodavatelům, hledat plnohodnotnou náhradu za nedostatkové vstupy a zaměřit svou pozornost na zajištění maximální úrovně produktivity jejich využití provedením podstatných změn ve vlastních interních procesech.

V zásadě firma nečelí žádnému silně ohrožujícímu riziku, a proto doporučujeme mít plány do šuplíku. Společnost Liftcomp a.s. nemusí mít nutně zrealizovaný krizový management pro řešení krizových ohnisek. Podnik patří mezi středně ohrožené podniky, protože má málo ohnisek krize. Tyto ohniska vykazují nízkou pravděpodobnost vzniku a účinky těchto ohnisek jsou relativně malé. U krizových ohnisek K1 a K2, kdy je spíše nepravděpodobný jejich vznik a v případě vzniku nedochází k zásadnímu ohrožení podniku je doporučován vývoj koncepcí „ad-hoc“ neboli „troubleshooting“. Troubleshooting vychází z aktivního postupu během krize a jeho základem jsou také šuplíkové plány, které však musí být upraveny vždy přesně pro každou konkrétní krizi. Pro zbylá tři ohniska K3, K4, K5, která jsou pro firmu středně ohrožující, je doporučeno vytvořit šuplíkové plány. Tyto plány musí zahrnovat všechna opatření a mohou být realizovány v případě krize.

5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zjištění potencionálních krizových ohnisek, která mohou ohrozit fungování organizace a vytvoření krizových plánů pro jejich odstranění. Díky nalezení těchto krizových ohnisek a krizí, kterým firma může čelit, je schopna připravit preventivní opatření a plány. Na základě těchto plánů pak následně snížit jejich dopady a v lepším případě tato rizika zcela eliminovat již před vznikem.

Vybraným podnikem byla společnost Liftcomp a.s., která se zabývá výrobou a montáží výtahů a výtahových komponentů. Tato firma již má dlouholetou historii a za tuto dobu si vybudovala silné postavení na trhu.

První část práce byla zaměřena na teoretická východiska krizového managementu a na analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. V této části byla vysvětlena krize z mnoha pohledů a také byly popsány doporučované postupy a metody pro její zvládnutí.

Pro naplnění cíle práce bylo nutné nalézt krizová ohniska podniku působící na společnost Liftcomp a.s. Tyto ohniska byla získána na základě provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí firmy, na základě interních dokumentů a osobních rozhovorů s vedoucím pracovníkem firmy. Pro zhodnocení konkurenčního prostředí společnosti byl vybrán Porterův model pěti konkurenčních sil. Na základě PEST analýzy byly vyhodnoceny jednotlivé politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které mohou mít vliv na podnikatelskou činnost společnosti. V dalším kroku byla provedena finanční analýza, díky níž bylo posouzeno finanční zdraví podniku. Finanční analýza byla zaměřená především na vyhodnocení poměrových ukazatelů firmy a pro výpočty těchto ukazatelů byla využita data z účetních uzávěrek za období 2008 až 2012. Dále došlo k vytvoření a vyhodnocení SWOT analýzy z které byla následně vybrána potencionální krizová ohniska. Na základě zjištěných krizových ohnisek byly doporučeny krizové plány a to TroubleShooting plán a šuplíkové plány.

Firma čelí několika krizovým ohniskům, která jsou středně ohrožující. Jedná se o: nedostačující reklamu a marketingovou činnost, komunikační krizi, ztrátu významného zákazníka přechodem ke konkurenci, krizi ve splatnosti pohledávek a změnu cen surovin. Jako nejzávažnější krizové ohnisko bylo vyhodnoceno K3 – Ztrata významného zákazníka přechodem ke konkurenci. Pro krizová ohniska K1, K3 a K4 byly vytvořeny krizové plány

a scénáře, které obsahují obecný postup pro danou situaci. Pro ohniska K2 a K5 byla navržena doporučení, která jsou součástí čtvrté kapitoly.

Organizace musí pokračovat ve svých aktivitách, které byly zasaženy vlivem krize a snažit se předvídat, jak se bude jejich podnikání vyvíjet v návaznosti na působení různých krizových faktorů. Manažeři organizace by se měli připravit a reagovat na vývojové trendy, rizika a další možné negativní jevy, kterým mohou v budoucnu čelit. Především by neměli opomíjet veškeré změny globálního světa a přizpůsobovat se novým požadavkům, aby byli schopni udržet svou pozici na trhu. Změny, inovace a nové postupy zaváděné ve firmách mají přímý význam pro rozvoj ekonomiky a celkového hospodářství země.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ. *Krizový management: Krizová komunikace*. 1.vyd. Praha: Oeconomica, 2005. 91 s. ISBN 80-245-0945-8.

ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ. *Krizový management: úvod do teorie*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 97 s. ISBN 978-80-245-0951-8.

BENEŠ, Jiří a Dana MARTINOVIČOVÁ. *Krizový management*. 1.vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004. 91 s. ISBN 80-214-2736-1.

COOMBS, Timothy W. *Code red in the boardroom: crisis management as organizational DNA*. Westport, Conn.: Praeger, 2006. 137 s. ISBN 02-759-8912-7.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management. Teorie a praxe*. Bratislava: DonauMedia, s.r.o, 2008. 323 s. ISBN 978-80-89364-33-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KERŤKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 206 s. ISBN 978-80-247-3136-0.

MALACH, Antonín. *Jak podnikat po vstupu do EU*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 524 s. ISBN 80-247-0906-6.

MALLYA, Thaddeus J. S. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MIKUŠOVÁ, Marie. *Crisis management*. Saarbrücken: LAP Lambert Academic Publishing, 2012. 171 s. ISBN 978-3-8473-4870-2.

MIKUŠOVÁ, Marie. *Prevence a řízení krizí podnikatelského subjektu*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita, 2002. 55 s. ISBN 80-248-0100-0.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

RAIS, Roman. *Úvod do řízení podniku v krizi*. 1. vyd. Brno: Rašínova vysoká škola s.r.o., 2010. 103 s. ISBN 978-80-87001-20-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 272s. ISBN 978-80-247-4004-1.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozš. A aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

WINTERLING, Klaus. *Jak se provádí krizový management*. Praha: BABTEX, 1992. 38 s. ISBN 80-900178-5-1.

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

ZUZÁK, Roman. *Z podnikových krizí k vítězství: kdy je krize příležitostí*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. 135 s. ISBN 80-871-9701-1.

Elektronické zdroje

COOMBS, Timothy, W. *Crisis management and Communications*. Institute for Public Relations [online]. 2007 [cit. 2014-04-24] Dostupné z: <http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications/>

KAŠÁK, V., V. VANĚK a kol. *Historie výtahového průmyslu v ČSR* [online]. 2006 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/3287-historie-vytahoveho-prumyslu-v-csr>

Winterlingova krizová matice. *Managementmania* [online]. [cit. 2014-02-23] Dostupné z: <https://managementmania.com/en/winterling-crisis-matrix>

O podnikání obecně. *Ipodnikatel* [online]. 10. 8. 2011 [cit. 2014-04-27]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani-obecne/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje/Strana-2.html>

Finanční analýza. *Firmy.Finance* [online]. ©2000–2013 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://firmy.finance.cz/finance-a-pojisteni/informace/financni-analyza/vypocet/>

Dotace a financování. *BusinessInfo* [online]. 19. 3. 2014 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/dotace-a-financovani/zdroje-financovani-z-eu/priprava-obdobi-20142020.html>

Historie výtahů ve světě. *Agartha* [online]. ©2014 [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://agartha.cz/html/vytahy/historie/celkova.php>

STRATEG. *Strategická analýza*. [online]. [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

ČSÚ. *Český statistický úřad* [online]. ©2012 [cit. 2014-04-30]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>

LIFTCOMP. Liftcomp a.s. [online]. © 2009 - 2013 [cit. 2014-05-15] Dostupné z: <http://www.liftcomp.cz/>

Makrodata EU. *Finance* [online]. [cit. 2014-06-05]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/>

Makroekonomika. *Kurzy* [online]. ©2000–2014 [cit. 2014-06-05]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/>

Interní zdroje

Interní dokumenty společnosti Liftcomp a.s.

Seznam zkratek


a.s.	Akciová společnost
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Earnings after Taxes (zisk po zdanění)
EBIT	Earnings before Depreciation, Interest and Taxes (zisk před odečtením odpisů, úroků a daní)
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
OR	Obchodní rejstřík
PEST	Political Factors (politicko-právní faktory), Economic Factors (ekonomické faktory), Social Factors (sociální faktory), Technological Factors (technické a technologické faktory)
ROA	Return on Assets (rentabilita aktiv)
ROCE	Return on Capital Employed (rentabilita vloženého kapitálu)
ROE	Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
ROS	Return on Sales (rentabilita tržeb)
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Strenghts (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby)
VK	Vlastní kapitál

Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne14.7.2014.....

..........
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha 1 – Charakteristiky běžného a krizového managementu

Příloha 2 – Vstupní data ke zpracování finanční analýzy

Příloha 3 – Vyhodnocení SWOT analýzy

Přílohy

Příloha 1 – Charakteristiky běžného a krizového řízení (Mikušová, 2012, str.59)

	Běžné řízení	Krizové řízení
Postup	Stanovení strategie, cíle, odpovědnost jednotlivce. Definování vztahů, vynikající podřízený	Zajištění hlavních příčin krize Vytvoření krizového plánu Koordinace Stav nouze Vymezení co všechno je ovlivněno krizí Aktivizace krizového týmu
Komunikace	Dodržování hierarchických vazeb Přenos informací prostřednictvím různých zařízení	Přímá komunikace mezi členy krizového týmu
Kontrola	Pravidelně na každé úrovni řízení	Určení co je konec krize a řešení načasování Členové krizového týmu prezentují situaci v krátkých časových intervalech
Manažeři	Každý je zodpovědný za své konkrétní oblasti Řídit své přímé podřízené	Komunikovat se všem, kteří mohou pomoci při řešení problémů bez ohledu na hierarchickou úroveň Důraz na odstranění problémů
Odměny a sankce	Vyplývá ze způsobu odměňování a hodnocení	Přímo spojený s jednotlivými úkoly V případě selhání se určuje jiný člen týmu
Zodpovědnost	Výsledky z organizační struktury a funkční klasifikace	Vztah: úkol – zaměstnanci Členové krizového týmu se neúčastní standardního řízení Krise je řízena samostatně

Příloha 2 – Vstupní data ke zpracování finanční analýzy

AKTIVA b	Číslo řádku c					
		2008	2009	2010	2011	2012
AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	71 218	88215	146125	150 962	153153
Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	60 983	73254	124360	125378	122073
Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	712	752	1724	2042	3014
Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0	0
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0	0
Software	007	712	752	1724	2042	3014
Ocenitelná práva	008	0	0	0	0	0
Goodwill	009	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	60 271	72 502	122636	123336	119059
Pozemky	014	1882	1882	1882	1882	3043
Stavby	015	44 574	42 318	96514	90667	83352
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	13 815	14244	24240	30787	32664
Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0	0
Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	14058	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	0	0	0	0	0
Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0	0
Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0	0
Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0	0
Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	10 235	14 961	21765	25482	31080
Zásoby (ř. 33 až 38)	032	3 595	4871	8458	7903	16531
Materiál	033	2 547	3 514	6031	6079	10214
Nedokončená výroba a polotovary	034	1 048	1357	2427	1824	6317
Výrobky	035	0	0	0	0	0
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0	0
Zboží	037	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	16 136	0	0	0	0
Pohledávky z obchodních vztahů	040	16 136	0	0	0	0

Pohledávky - ovládající a řídící osoba	041	0	0	0	0	0
Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0	0
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0	0
Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0	0
Jiné pohledávky	046	0	0	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	0	19177	21674	22796	30572
Pohledávky z obchodních vztahů	049	0	19177	21674	22796	30572
Pohledávky - ovládající a řídící osoba	050	0	0	0	0	0
Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0	0
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0	0
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0	0
Stát - daňové pohledávky	054	0	0	0	0	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	0	0	0	0	0
Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	0	0
Jiné pohledávky	057	0	0	0	0	0
Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	-9 496	-9087	-8367	-5217	-16023
Peníze	059	51	124	257	183	107
Účty v bankách	060	-9 547	-9211	-8624	-5400	-16130
Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0	0
Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0	0
Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	0	0	0	102	0
Náklady příštích období	064	0	0	0	102	0
Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0	0
Příjmy příštích období	066	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
PASIVA						
b	Číslo řádku					
PASIVA	c	2008	2009	2010	2011	2012
PASIVA CELKEM (ř. 68 + 86 + 119)	067	71 218	88 215	146 125	150 962	153 153
Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 79 + 82 + 85)	068	34 915	44288	54723	66738	67234
Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	3 500	3500	3500	10000	10000
Základní kapitál	070	3 500	3500	3500	10000	10000
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0	0	0	0
Změny základního kapitálu	072	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy (ř. 74 až 78)	073	0	0	0	0	0
Emisní ážio	074	0	0	0	0	0
Ostatní kapitálové fondy	075	0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077	0	0	0	0	0
Rozdíly z přeměn společností	078	0	0	0	0	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 80 + 81)	079	962	933	771	1515	1499
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	350	350	350	1000	1000
Statutární a ostatní fondy	081	612	583	421	515	4999
Výsledek hospodaření minulých let (ř. 83 + 84)	082	22 579	30453	39855	41814	42500
Nerozdělený zisk minulých let	083	22 579	30453	39855	41814	42500
Neuhrazená ztráta minulých let	084	0	0	0	0	0

Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	7 874	9402	10597	13409	13235
Cizí zdroje (ř. 87 + 92 + 103 + 115)	086	36 303	43927	91402	84224	85919
Rezervy (ř. 88 až 91)	087	9 910	9910	9910	8910	7500
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088	9 910	9910	9910	8910	7500
Rezerva na důchody a podobné závazky	089	0	0	0	0	0
Rezerva na daň z příjmů	090	0	0	0	0	0
Ostatní rezervy	091	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky (ř. 93 až 102)	092	0	0	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů	093	0	0	0	0	0
Závazky - ovládající a řídící osoba	094	0	0	0	0	0
Závazky - podstatný vliv	095	0	0	0	0	0
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096	0	0	0	0	0
Dlouhodobé přijaté zálohy	097	0	0	0	0	0
Vydané dluhopisy	098	0	0	0	0	0
Dlouhodobé směnky k úhradě	099	0	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	100	0	0	0	0	0
Jiné závazky	101	0	0	0	0	0
Odložený daňový závazek	102	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)	103	12 434	25745	21896	22891	25261
Závazky z obchodních vztahů	104	9 187	23958	20365	15749	18743
Závazky - ovládající a řídící osoba	105	0	0	0	0	0
Závazky - podstatný vliv	106	0	0	0	0	0
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107	0	0	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	108					0
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	1 647	1273	1026	1846	1132
Stát - daňové závazky a dotace	110	851	514	505	5296	5386
Krátkodobé přijaté zálohy	111	749	0	0	0	0
Vydané dluhopisy	112	0	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	113	0	0	0	0	0
Jiné závazky	114	0	0	0	0	0
Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 116 až 118)	115	13 959	8 272	59596	52423	53158
Bankovní úvěry dlouhodobé	116	10 712	7214	59596	52423	46692
Krátkodobé bankovní úvěry	117	3 247	1058	0	0	6466
Krátkodobé finanční výpomoci	118	0	0	0	0	0
Časové rozlišení (ř. 120 + 121)	119	0	0	0	0	0
Výdaje příštích období	120	0	0	0	0	0
Výnosy příštích období	121	0	0	0	0	0

VÝKAZ ZIZKU A ZTRÁT	Číslo řádku					
	c	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží	01	13029	11514	9958	5712	4426
Náklady vynaložené na prodané zboží	02	337	6318	4341	2816	2489
Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	12692	5196	5617	2896	1937
Výkony (ř. 05 až 07)	04	138401	136914	156812	180851	173857
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	138401	136914	156812	180851	173857
Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0	0	0	0
Aktivace	07	0	0	0	0	0
Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	101776	96692	101097	112867	108181
Spotřeba materiálu a energie	09	69833	66728	78639	85931	83524
Služby	10	31943	29964	22458	26936	24657
Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	49317	45418	61332	70880	67613
Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	26276	27459	36682	41223	40307
Mzdové náklady	13	19408	20697	27115	30323	29961
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0	0	0	0
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	6793	6654	9219	10310	9836
Sociální náklady	16	75	108	348	590	510
Daně a poplatky	17	547	351	2543	3442	3104
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2809	3517	4896	5211	5016
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	0	0	0	0	1017
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	0	0	0	1017
Tržby z prodeje materiálu	21	0	0	0	0	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	0	0	0	0	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0	0	0	0
Prodaný materiál	24	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	4955	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	26	29	71	103	150	183
Ostatní provozní náklady	27	2664	1021	857	1027	998
Převod provozních výnosů	28	0	0	0	0	0
Převod provozních nákladů	29	0	0	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	12095	13141	16457	20127	19388
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0	0	0	0
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního	36	0	0	0	0	0

majetku						
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0	0	0	0
Náklady z finančního majetku	38	0	0	0	0	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0	0	0	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	42	0	0	0	0	37
Nákladové úroky	43	1662	1182	2669	3255	2879
Ostatní finanční výnosy	44	49	111	159	34	59
Ostatní finanční náklady	45	598	439	960	368	281
Převod finančních výnosů	46	0	0	0	0	0
Převod finančních nákladů	47	0	0	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření [(ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (-47))]	48	-2211	-1510	-3470	-3589	-3064
Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	2136	2353	2461	3251	3104
- splatná	50	2136	2353	2461	3251	3104
- odložená	51	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	7748	9278	10526	13287	13220
Mimořádné výnosy	53	133	138	112	272	124
Mimořádné náklady	54	7	14	41	150	109
Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0	0	0	0
- splatná	56	0	0	0	0	0
- odložená	57	0	0	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	126	124	71	122	15
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	7874	9402	10597	13409	13235
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	10010	11755	13058	16660	16339
VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	Číslo řádku c					
		2008	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží	01	13029	11514	9958	5712	4426
Náklady vynaložené na prodané zboží	02	337	6318	4341	2816	2489
Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	12692	5196	5617	2896	1937
Výkony (ř. 05 až 07)	04	138401	136914	156812	180851	173857
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	138401	136914	156812	180851	173857
Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0	0	0	0
Aktivace	07	0	0	0	0	0
Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	101776	96692	101097	112867	108181
Spotřeba materiálu a energie	09	69833	66728	78639	85931	83524
Služby	10	31943	29964	22458	26936	24657
Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	49317	45418	61332	70880	67613
Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	26276	27459	36682	41223	40307

Mzdové náklady	13	19408	20697	27115	30323	29961
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0	0	0	0
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	6793	6654	9219	10310	9836
Sociální náklady	16	75	108	348	590	510
Daně a poplatky	17	547	351	2543	3442	3104
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2809	3517	4896	5211	5016
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	0	0	0	0	1017
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	0	0	0	1017
Tržby z prodeje materiálu	21	0	0	0	0	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	0	0	0	0	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0	0	0	0
Prodaný materiál	24	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	4955	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	26	29	71	103	150	183
Ostatní provozní náklady	27	2664	1021	857	1027	998
Převod provozních výnosů	28	0	0	0	0	0
Převod provozních nákladů	29	0	0	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	12095	13141	16457	20127	19388
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0	0	0	0
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0	0	0	0
Náklady z finančního majetku	38	0	0	0	0	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0	0	0	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	42	0	0	0	0	37
Nákladové úroky	43	1662	1182	2669	3255	2879
Ostatní finanční výnosy	44	49	111	159	34	59
Ostatní finanční náklady	45	598	439	960	368	281
Převod finančních výnosů	46	0	0	0	0	0
Převod finančních nákladů	47	0	0	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření [(ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (-47)]	48	-2211	-1510	-3470	-3589	-3064
Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	2136	2353	2461	3251	3104

- splatná	50	2136	2353	2461	3251	3104
- odložená	51	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	7748	9278	10526	13287	13220
Mimořádné výnosy	53	133	138	112	272	124
Mimořádné náklady	54	7	14	41	150	109
Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0	0	0	0
- splatná	56	0	0	0	0	0
- odložená	57	0	0	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	126	124	71	122	15
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	7874	9402	10597	13409	13235
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	10010	11755	13058	16660	16339

Příloha 3 – Vyhodnocení SWOT analýzy

Silné stránky	Hodnocení 1	Hodnocení společnosti	Váhy 1	Váhy společnosti
Stabilní postavení na českém trhu	4	2	2	2
Silná kapitálová struktura	5	3	3	2
Široký sortiment výrobků	3	2	1	1
Vlastní servis	4	2	1	3
ISO	5	1	2	3
Sponzorství	2	1	1	1
Vlastní výroba	5	2	3	3
7-letá záruka a vysoká kvalita	3	2	1	3
vývoj a inovace výtahových technologií	3	2	3	1
vlastní výrobní a administrativní budovy	4	3	2	3
Kvalifikování pracovníci	5	2	4	1
Jedinečnost	3	2	3	3
Slabé stránky	Hodnocení 1	Hodnocení společnosti	Váhy 1	Váhy společnosti
Cena	-3	-3	3	5
Výrobky z drahých materiálů	-2	1	1	1
Vady při realizaci	-3	-2	4	4
Propagace	-4	-3	3	3
Komunikace ve firmě	-4	-4	3	4
Stavební podklady a technické protokoly	-1	-5	1	4

Příležitosti	Hodnocení 1	Hodnocení společnosti	Váhy 1	Váhy společnosti
Zakázky v zahraničí	5	2	3	4
Získání dotací z fondů EU	4	4	2	2
Výstavba velkých objektů	4	4	3	1
Rozšíření své účinnosti na vzdálenější trhy	5	2	4	4
Partnerství	3	2	1	1
Prodej vlastních výrobků jiným konkurenčním firmám	3	3	3	1
Velké množství zastaralých výtahů v panelových domech	3	3	3	3
Hrozby	Hodnocení 1	Hodnocení společnosti	Váhy 1	Váhy společnosti
Konkurence	-5	-5	4	5
Politická rizika	-2	-5	2	3
Výběrová řízení	-4	-5	2	1
Technologická rizika	-3	-1	3	2
Ekonomická krize	-4	-5	3	3
Změna cen surovin	-4	-4	4	5
Vývoj a výzkum konkurentů	-3	-3	2	2
Ztráta významného zákazníka	-5	-5	4	5